

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANINA BENULIČ

**PSIHOSOCIALNA KLIMA V PODJETJU – PRIMERJAVA PODJETIJ
PRISTOP D. O. O. IN BALOH INTERNATIONAL D. O. O.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ANINA BENULIČ

Mentorica: red. prof. dr. MIRJANA ULE

**PSIHOSOCIALNA KLIMA V PODJETJU – PRIMERJAVA PODJETIJ
PRISTOP D. O. O. IN BALOH INTERNATIONAL D. O. O.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

Zahvala

Na tem mestu bi se rada najprej zahvalila mentorici red. prof. dr. Mirjani Ule za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvalila bi se tudi podjetjema Pristop d. o. o. in Baloh International d. o. o., ki sta mi omogočili izvedbo raziskave.

Na koncu pa še hvala mojim staršem, sestri in Urbanu za vzpodbudne besede in potrpežljivost.

PSIHOSOCIALNA KLIMA V PODJETJU – PRIMERJAVA PODJETIJ PRISTOP D. O. O. IN BALOH INTERNATIONAL D. O. O.

Danes, v času hitrih sprememb, se morajo podjetja nenehno prilagajati novim razmeram in ohranjati konkurenčno prednost na tržišču predvsem s svojo drugačnostjo, ki jo je možno doseči le s pomočjo človeškega kapitala. Posledica tega je, da se v podjetjih vse bolj pojavlja vprašanje medosebnih odnosov, zaupanja in ustvarjanja primerne delovnega ozračja oziroma psihosocialne klime. Diplomsko delo obravnava psihosocialno klimo najprej na teoretski ravni, s čimer ugotavlja, kako klimo proučujemo, merimo in spreminjamo. V empiričnem delu pa sledi primerjava psihosocialne klime v dveh uspešnih slovenskih podjetjih, na podlagi dimenzij: medosebni odnosi, pripadnost organizaciji, zadovoljstvo z delom in plačo, motivacija, poznavanje vizije in ciljev, način vodenja, priložnost za razvoj kariere in napredovanje ter strokovna usposobljenost in učenje. Namen naloge je ugotoviti, ali obstajajo razlike v psihosocialni klimi in v dojemanju pomembnosti posameznih dimenzij klime v obeh podjetjih ter ali obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti dimenzij klime med zaposlenimi z višjo in nižjo izobrazbo.

Ključne besede: psihosocialna klima, medosebni odnosi, podjetje

PSYCHOSOCIAL CLIMATE IN A COMPANY – A COMPARISON BETWEEN COMPANIES PRISTOP D. O. O. AND BALOH INTERNATIONAL D. O. O.

Today, in the times of rapid changes, companies must daily conform to new conditions and keep their competitive advantages on the market especially with their originality that can be reached only with human capital. Consequently, an important issue in companies becomes the question of relationships, trust and maintaining a suitable working atmosphere – psychosocial climate – which is the basic interest of my diploma work. The theoretical part shows how psychosocial climate is studied, measured and altered. The empirical part presents the comparison of psychosocial climate between two successful Slovenian companies in the light of the following dimensions: relationships, the feeling of belonging to an organization, satisfaction with work and salary, motivation, the knowledge of the company's mission and goals, its management, the opportunities for career and promotion, professional qualification and learning. The aim of the thesis is to find out whether there are any differences in psychosocial climate and in perception of the importance of particular dimensions of psychosocial climate in both companies, and whether there are any differences in perception of the importance of good environment among high- and low-educated employees.

Key words: psychosocial climate, relationships, companies.

KAZALO

1. UVOD	7
2. PSIHOSOCIALNA KLIMA	9
1.2 OPREDELITEV POJMA PSIHOSOCIALNE KLIME	9
2.2 PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME	12
2.3 SPREMINJANJE KLIME	14
2.4 KAZALCI PSIHOSOCIALNE KLIME	15
2.4.1 Medosebni odnosi	18
2.4.2 Pripadnost organizaciji	19
2.4.3 Zadovoljstvo z delom in plačo	20
2.4.4 Motivacija	21
2.4.5 Poznavanje vizije in ciljev	22
2.4.6 Način vodenja	23
2.4.7 Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	26
2.4.8 Strokovna usposobljenost in učenje	26
3. PREDSTAVITEV PODJETIJ PRISTOP d. o. o. IN BALOH INTERNATIONAL d. o. o.	27
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRISTOP d. o. o.	28
3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA BALOH INTERNATIONAL d. o. o.	30
4. RAZISKAVA IN PRIMERJAVA KLIME V PODJETJIH PRISTOP d. o. o. IN BALOH INTERNATIONAL d. o. o.	32
4.1 VPRAŠALNIK	32
4.2 OPIS VZORCA	34
4.3 ANALIZA REZULTATOV	36
4.3.1 Primerjava dimenzij klime glede na podjetje	38
4.3.2 Primerjava dimenzij klime po posameznih indikatorjih glede na podjetje	41
4.3.2.1 Primerjava indikatorjev dimenzije medosebni odnosi	41
4.3.2.2 Primerjava indikatorjev dimenzije pripadnost organizaciji	42
4.3.2.3 Primerjava indikatorjev dimenzije zadovoljstvo s plačo	43
4.3.2.4 Primerjava indikatorjev dimenzije motivacija	43
4.3.2.5 Primerjava indikatorjev dimenzije poznavanje vizije in ciljev	44
4.3.2.6 Primerjava indikatorjev dimenzije način vodenja	45
4.3.2.7 Primerjava indikatorjev dimenzije priložnost za razvoj kariere, napredovanje	46
4.3.2.8 Primerjava indikatorjev dimenzije strokovna usposobljenost in učenje	47
4.3.3 Primerjava pomembnosti dimenzij klime glede na podjetje	48
4.3.4 Primerjava pomembnosti dimenzij klime glede na stopnjo izobrazbe	50
4.4 INTERPRETACIJA REZULTATOV	53
5. SKLEP	59
6. LITERATURA	62
8. PRILOGE	64
PRILOGA A: Vprašalnik za merjenje psihosocialne klime v podjetju	64
PRILOGA B: SPSS – syntax	67
PRILOGA C: SPSS - Output	70

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

SLIKE

Slika 2.1: Organizacijska klima kot integracijski koncept organizacije.....	11
Slika 4.1: Delež anketiranih po izobrazbi – Pristop	34
Slika 4.2: Delež anketiranih po izobrazbi – Baloh	35

TABELE

Tabela 4.1: Delež anketiranih po spolu	35
Tabela 4.2: Delež anketiranih po stažu.....	35
Tabela 4.3: Delež anketiranih po starosti	36
Tabela 4.4: Faktorska analiza – povezanost indikatorjev za dimenzijo Zadovoljstvo z delom in plačo	37
Tabela 4.5: Rezultati T-testa za primerjavo dimenzij klime glede na podjetje	38
Tabela 4.6: Rezultati T-testa za primerjavo pomembnosti dimenzij klime glede na podjetje	49
Tabela 4.7: Rezultati T-testa za primerjavo pomembnosti dimenzij klime glede na stopnjo izobrazbe.....	51

GRAFI

Graf 4.1: Aritmetične sredine posameznih dimenzij klime v podjetjih.....	38
Pristop in Baloh	38
Graf 4.2: Aritmetične sredine posameznih dimenzij klime v podjetju Pristop	39
Graf 4.3: Aritmetične sredine posameznih dimenzij klime v podjetju Baloh	40
Graf 4.4: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Medosebni odnosi.....	41
Graf 4.5: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Pripadnost organizaciji	42
Graf 4.6: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Zadovoljstvo s plačo.....	43
Graf 4.7: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Motivacija.....	43
Graf 4.8: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Poznavanje vizije in ciljev	44
Graf 4.9: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Način vodenja.....	45
Graf 4.10: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Priložnost za razvoj kariere, napredovanje.....	46
Graf 4.11: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo Strokovna usposobljenost in učenje.....	47
Graf 4.12: Prikaz pomembnosti dimenzij klime v podjetjih Pristop in Baloh	48
Graf 4.13: Prikaz pomembnosti dimenzij klime v podjetju Pristop	49
Graf 4.14: Prikaz pomembnosti dimenzij klime v podjetju Baloh	50
Graf 4.15: Prikaz pomembnosti dimenzij klime po izobrazbi.....	51
Graf 4.16: Prikaz pomembnosti dimenzij klime po izobrazbi – srednja šola ali manj.....	52
Graf 4.17: Prikaz pomembnosti dimenzij klime po izobrazbi – višja šola ali več	52

1. UVOD

Poslovno okolje se danes spreminja z izjemno hitrostjo in sili sodobna podjetja, da nenehno iščejo nove načine za preživetje in prilagajanje novim tržnim razmeram. Tako v ospredje prodira spoznanje, da vir konkurenčne prednosti podjetij ne predstavlja več samo nov proizvod, izpopolnjena tehnologija, izvrstna oglaševalska akcija ali razvojna inovacija, temveč so to ljudje. Za podjetje danes ni dovolj, da je boljše, ampak mora biti drugačno. Kapital in tehnologija sta dosegljiva vsakomur, zaposleni pa so vir konkurenčne sposobnosti, po kateri se organizacija lahko loči od drugih. Podjetje, ki želi biti uspešno, mora poleg doseganja poslovnih uspehov skrbeti tudi za človeški kapital, saj so le ljudje tisti neposnemljivi atribut, ki je nesporno povezan s poslovno odličnostjo.

»Ljudje so naše največje premoženje. Dejstvo pa je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnemo življenja edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo« (Gruban, 2002).

Podjetja se ne morejo več zanašati na pridobivanje zaposlenih zgolj z denarjem, saj se tudi na delovnem mestu vse bolj pojavlja vprašanje medosebnih odnosov, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupnih vrednot, pripadnosti in ustvarjanja primerne delovne ozračja oziroma psihosocialne ali organizacijske klime. S psihosocialno klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki nastaja v procesu socialne interakcije med zaposlenimi in je odvisno od njihovih medosebnih odnosov, interesov, želja, načina komunikacije in vodenja, organiziranosti dela, njihovih stališč o lastnem delu itd. Istočasno pa klima povratno vpliva na vedenje, počutje in zadovoljstvo ljudi. Tako je od klime tudi odvisno, ali bodo zaposleni pri delu uspešni ali ne. Logično je, da bo človek, ki se dobro počuti, bolj prizadeven in bo poskušal več prispevati, kar bo neizogibno vplivalo tudi na uspešnost poslovanja podjetja. Lahko rečemo, da je ustvarjanje in vzdrževanje ugodne psihosocialne klime ključnega pomena za učinkovito vodenje podjetja, saj primerno ozračje sprosti posameznikovo ustvarjalnost in vzpodbudi željo po izmenjavanju znanja, kar se v končnem izračunu pozna tudi na bilanci podjetja.

Namen mojega diplomskega dela je raziskati psihosocialno klimo in njene kazalce oziroma dimenzije ter ugotoviti, kako klimo proučujemo, merimo in spreminjamo. Moj cilj je primerjati klimo v dveh uspešnih slovenskih podjetjih, Pristopu d. o. o. in Balohu International d. o. o. Podjetji se med seboj razlikujeta predvsem po izobrazbeni strukturi in glavni storitveni oziroma proizvodni dejavnosti. Namen naloge je ugotoviti, ali obstajajo razlike v psihosocialni klimi in v dojemanju pomembnosti posameznih dimenzij klime v obeh podjetjih ter ali obstajajo razlike v dojemanju pomembnosti dimenzij klime med zaposlenimi z višjo in nižjo izobrazbo. Moji delovni hipotezi se glasita:

- *Med podjetjema obstajajo razlike v psihosocialni klimi.*
- *Zaposleni z višjo izobrazbo ocenjujejo medosebne odnose za bolj pomembne kot zaposleni z nižjo izobrazbo.*

Proučevane pojme sem najprej predstavila na teoretski ravni, v drugem delu naloge pa sem izvedla še empirični preizkus. Pri metodologiji sem si pomagala s projektom SiOK, ki je slovenski projekt za raziskovanje in spremljanje organizacijske klime. Nastal je leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in se od takrat izvaja periodično vsako leto. Namen projekta je, s pomočjo vprašalnika raziskati in primerjati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih podjetjih.

V diplomski nalogi sem uporabila več metod proučevanja psihosocialne klime. V teoretskem delu sem uporabila predvsem deskriptivno metodo, s pomočjo katere sem osvetlila in predstavila raziskovane pojme. V empiričnem delu pa sem izvedla raziskavo s pomočjo vprašalnika za merjenje psihosocialne oziroma organizacijske klime, ki sem ga delno povzela po projektu SiOK. Zbrane rezultate sem vnesla v programski paket SPSS in jih obdelala. Nato sem rezultate analizirala in interpretirala.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V uvodu na kratko predstavim vsebino in namen diplomskega dela. V drugem delu opredelim pojem psihosocialne klime in njene dimenzije. Poskušam pojasniti, zakaj klimo proučujemo, kako jo merimo in spreminjamo ter kdo in zakaj jo lahko spremeni. V tretjem poglavju predstavim opazovani podjetji in njuno dejavnost. V empiričnem delu najprej opišem uporabljeno metodologijo, nato predstavim in analiziram rezultate merjenja. V nadaljevanju rezultate še interpretiram in podam nekaj predlogov za izboljšavo slabše ocenjenih dimenzij klime. V zaključku povzamem glavne ugotovitve svoje raziskave.

2. PSIHOSOCIALNA KLIMA

1.2 OPREDELITEV POJMA PSIHOSOCIALNE KLIME

Socialne skupine, v katere se posameznik vključuje v svojem vsakdanjem življenju, navdajajo posameznika z različnimi občutki in počutji. Nekatere skupine v njem vzbujajo pozitivne občutke, v takih se posameznik počuti prijetno in se v njih tudi rad zadržuje. V drugih pa prevladujejo negativni občutki, posameznik se počuti nelagodno in neprijetno v vlogi, ki jo v tej skupini opravlja in lahko celo razmišlja o tem, da bi odstopil iz skupine. Kako se bo človek počutil v skupini, je odvisno od vzdušja, oziroma psihosocialne klime, ki v skupini prevladuje. Klima nastane in se oblikuje v interakciji med člani skupine. V skupini se namreč med posamezniki oblikuje mreža različnih odnosov in emocij, ki so vzrok, istočasno pa tudi posledica psihosocialne klime.

Psihosocialna klima se oblikuje v vsaki skupini, ne glede na vrsto in velikost. Pojavlja se tako v majhnih neformalnih skupinah (družina, prijatelji...) kot tudi v velikih formalnih (organizacije, podjetja, šole...) in celo še večjih, kot na primer mesto, družbeni sloj ali kar celotna družba (Rus, 1994: 1).

V literaturi najdemo za psihosocialno klimo več poimenovanj. Rus ugotavlja, da se v raziskavah klime v profitnih organizacijah pojavlja predvsem izraz »organizacijska klima« ali samo »klima«, medtem ko se za klimo v šolah ali zdravstvenih ustanovah ponavadi uporabljata izraza »socialna« in »psihološka klima« (Rus, 1994: 8). Seveda se oba izraza uporabljata tudi za klimo v organizaciji, le da nekoliko redkeje. Različna poimenovanja klime so se uveljavila zato, ker se klima lahko proučuje na treh nivojih, in sicer na individualnem, skupinskem in organizacijskem (Petrič in Šebek, 1988: 194). Posameznikov individualni vidik najbolj opišemo z izrazom »psihološka klima«, vzdušje v skupini z izrazom »socialna klima«, organizacijsko vzdušje pa »organizacijska klima«.

V diplomski nalogi se bom osredotočila na individualni oziroma subjektivni vidik socialne klime v organizaciji, zato se mi zdi smiselno, da v tem primeru uporabljam izraz »psihosocialna klima«. V nadaljevanju navajam nekaj definicij psihosocialne oziroma organizacijske klime.

Uletova definira socialno klimo takole: »Socialna klima v skupini je način in intenzivnost povezav med člani skupine, ki določa stopnjo povezanosti skupine v celoto, stopnjo solidarnosti med člani, privlačnost za člane skupine, odgovornosti članov do skupinskih nalog« (Ule, 2004: 363).

SiOK je projekt, ki že šesto leto preučuje organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih, opredeljuje pa jo takole: »Organizacijska oziroma psiho-socialna klima se ponavadi definira kot **percepcija** vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije **psihološko** smiselni, oziroma **pomembni**« (Skupno poročilo SiOK za leto 2005: 4).

Rus definira socialno klimo »kot 'vzdušje', ki ga določa celota faktorjev in, ki vpliva na celoto dogajanj v določeni skupini« (Rus, 1994: 1). Klima je odvisna od značilnosti delovne skupine, ljudi in odnosov med njimi in tudi od okolja, v katerem se organizacija nahaja (Rus, 1994: 8).

Organizacijska ali socialna klima se pojmuje tudi kot »človekovo socialno okolje, v katerem delavci opravljajo svoje delo in nastaja z interakcijo med posamezniki, delovnimi skupinami in delovno organizacijo kot sistemom, temelji na zaznavanju delovne situacije. Proučujemo jo preko tega, kako posamezniki doživljajo delovno situacijo« (Petrič in Šebek, 1988: 194).

Gilmer pravi, da »pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji« (Gilmer, 1969: 60).

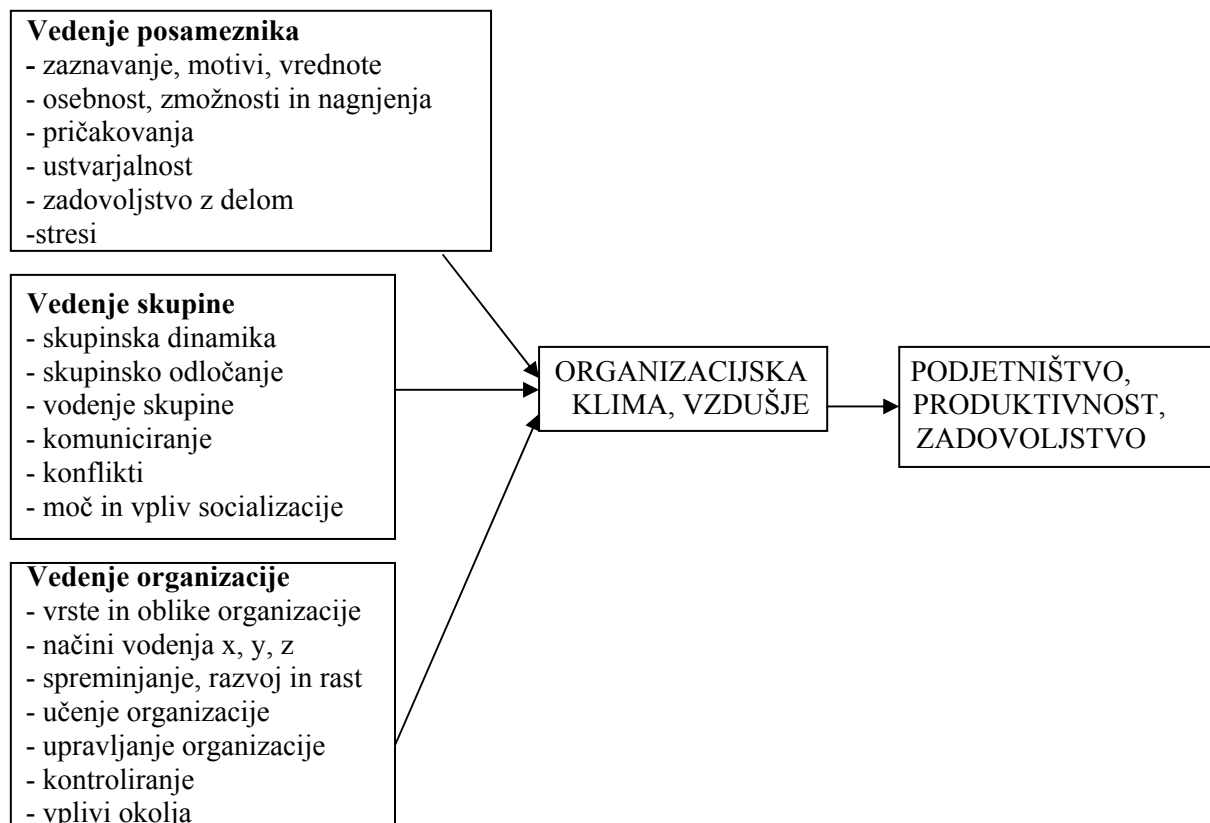
Po Jurmanu pa je socialna klima »izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v delovni organizaciji« (Jurman, 1981: 203).

Iz zgornjih definicij lahko povzamemo, da »organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se le-te ločijo med seboj, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psiho-socialni sistem, ki je sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič, 1991: 95).

Kadar so odnosi med zaposlenimi pozitivni, se v skupini razvije ugodna klima. Taka klima pozitivno vpliva na posameznike, ki so sproščeni, zadovoljni s svojim delom in tudi produktivnejši. Hkrati čutijo tudi večjo pripadnost skupini, zaradi česar lažje in učinkoviteje dosegajo osebne cilje in cilje organizacije. Kadar pa so odnosi med ljudmi negativni in konfliktni, se oblikuje neugodna klima. V taki skupini se pojavljajo napetost in nezadovoljstvo, kar ima za posledico nižjo učinkovitost in produktivnost posameznika ter s tem skupine in celotne organizacije. Kakšni odnosi se bodo oblikovali med zaposlenimi v delovni skupini, je odvisno od mnogih faktorjev, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni socialni klimi (Jurman, 1981: 203).

Organizacijsko klimo lahko pojmujeemo kot integracijski koncept v vedenju organizacije. To vidimo na shemi:

Slika 2.1: **Organizacijska klima kot integracijski koncept organizacije**



Vir: Možina, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 147

2.2 PROUČEVANJE IN MERJENJE KLIME

Razlogov za proučevanje klime v organizaciji je več, največkrat pa se potreba po tem pojavi v situaciji, ko vodilni v podjetju zaznajo nezaželeno vedenje zaposlenih ali zmanjšano delovno učinkovitost. Kot sem že omenila, psihosocialna klima ponazarja odnose med zaposlenimi in njihov odnos do organizacije. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodna klima in s tem primerno ozračje za delo. Če pa so odnosi med zaposlenimi negativni, se pojavi neugodna klima, ki odraža napeto ozračje, med zaposlenimi pa prihaja do konfliktov, ki lahko vodijo v nizko produktivnost. V takem primeru je zelo verjetno, da bo vodstvo organizacije razmišljalo v smeri spreminjanja obstoječe klime.

Če želimo neugodno klimo spremeniti, jo moramo najprej proučiti, kar pa pomeni »ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik, 1998: 75).

Psihosocialne klime ni treba iskati, ker ta vedno je. Tudi ni treba ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne in katere ne, kajti vedno so prisotne vse, vprašanje je le, katere nas zanimajo. Tako na primer ne ugotavljamo, ali v organizaciji obstajajo medosebni odnosi, ampak poskušamo ugotoviti, kakšni ti odnosi so. Preden začnemo proučevati klimo, moramo zato vedno najprej razmisliti o njenih dimenzijah, ki se izražajo v vedenju ljudi, in ugotoviti, katere so pomembne za našo raziskavo. Raziskovanje psihosocialne klime v organizaciji omogoči njenemu vodstvu vpogled v dožemanje oziroma mnenje zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela, počutju na delovnem mestu in organizaciji nasploh. S pomočjo rezultatov lahko organizacija izve, ali izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je treba spremeniti, in pripravi načrt za realizacijo sprememb. Klimo lahko merimo na različne načine. Trije glavni načini so:

- **neformalni opisi,**
- **sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj podjetja,**
- **ugotavljanje klime z vprašalniki.**

Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju podjetja in o reakcijah njegovih članov. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj in zapiskov ter ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek o klimi. *Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj podjetja* kažejo predvsem, kako posamezniki dojemajo organizacijo in svojo vlogo znotraj nje. Ta dva načina

merjenja sta zelo subjektivne narave, zato je klimo bolj primerno proučevati s pomočjo *vprašalnikov*, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je treba ustrezno analizirati in tako lahko pridemo do ustreznih zaključkov (Lipičnik, 1998: 75–76).

Lipičnik (1998: 77–79) preučevanje klime z vprašalniki razdeli na naslednje korake:

1. Pripravljalna dela: na tej stopnji skušamo ugotoviti potrebnost in smiselnost preučevanja klime, načine in možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, uporabnost rezultatov, način zbiranja podatkov ipd. Prva faza vsebuje torej preverjanje tehničnih vidikov proučevanja klime.

2. Sestava vprašalnika: V drugi fazi se osredotočimo na vsebinske vidike raziskovanja. Vprašalnik sestavimo tako, da se vprašanja skladajo s problematiko, ki nas v določeni organizaciji zanima. Ob vsakem vprašanju ponudimo tudi možnost za odgovor, ki ponavadi izraža strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo.

3. Zbiranje odgovorov: Ta stopnja je tehnično nezahtevna. Anketiranci vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Problem se pojavi, če se anketiranci bojijo izraziti svoje resnično mnenje zaradi strahu pred sankcijami. Ta strah se da do določene mere odpraviti z anonimnostjo ankete.

4. Analiza odgovorov: Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da je mogoča tudi ustrezna statistična analiza, s pomočjo katere lahko registriramo različne dimenzije klime. Boljše kot je sestavljen vprašalnik, lažje delo imamo pri analizi in s tem tudi pri interpretaciji odgovorov.

5. Predstavitev rezultatov: Zavedati se moramo, da se rezultati naše raziskave lahko precej razlikujejo od naročnikovih pričakovanj. Kar pomeni, da je sam situacijo doživljal povsem drugače kot večina ali pa se klimi še ni prilagodil.

6. Načrtovanje akcij: Ugotavljanje klime ne more biti samo sebi namen. Z raziskavo namreč vzbudimo pri zaposlenih določena pričakovanja, zato jo moramo zaključiti z ustrezno akcijo. Iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi ustrezen za njihovo doseganje, ali so cilji morda neustrezni in temu primerno ukrepati.

2.3 SPREMINJANJE KLIME

Že prej sem omenila, da klimo v podjetju ugotavljamo zato, da jo lahko spremenimo. Seveda pri tem upoštevamo, da je klima neugodna. Ugodnost oziroma neugodnost klime presojaмо glede na cilje, ki jih želimo doseči. Če predpostavljamo, da zaradi obstoječe klime ne bomo dosegli določenih ciljev, lahko zaključimo, da je klima neugodna in jo je potrebno spremeniti. »Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev.« Pri tem pa sta pomembni predvsem dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja (Lipičnik, 1998: 79).

Po Lipičniku (1998: 79–80) lahko klimo spreminjamo na tri načine:

- **nekontrolirano, nenadzorovano,**
- **z navodili,**
- **z neposredno akcijo.**

Nekontrolirano se klima spreminja sama od sebe in tega procesa ne moremo nadzorovati. Ponavadi se razvija v negativno smer, kar prinaša negativne posledice in ovira doseganje ciljev. Tako spreminjanje klime je posledica številnih vplivov bližnjega in daljnega okolja. Pri spreminjanju klime *z navodili*, ki je zavestno in načrtovano, poskušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri. Ta način ni primeren za urejanje medsebojnih odnosov, saj le-teh ni mogoče urejati s predpisi in okrožnicami. Taki ukrepi ne popravijo situacije, ampak prej izzovejo obraten učinek. Dimenzije klime, kjer so v ospredju medosebni odnosi, je mogoče spreminjati le *z neposredno akcijo*, s pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Ta način je veliko primernejši, seveda ob predpostavki, da ljudje zaupajo in verjamejo tistim, ki predlagajo in izvajajo različne akcije za izboljšanje situacije.

Največji vpliv in odgovornost za spreminjanje, ustvarjanje in uveljavljanje dimenzij klime imajo prav gotovo vodje. Pri tem pa morajo upoštevati, da organizacija ni le ekonomska tvorba, temveč je predvsem združba ljudi, ki jih povezujejo takšni ali drugačni medsebojni odnosi. Zato mora vsak vodja pri svojem delu upoštevati tudi psihološke in sociološke vidike, ki jih odnosi med ljudmi določajo.

2.4 KAZALCI PSIHOSOCIALNE KLIME

Kazalci oziroma indikatorji psihosocialne klime so kriteriji, na podlagi katerih ugotavljamo, kakšna klima prevladuje v skupini oziroma organizaciji, ki jo preučujemo. Indikatorjev psihosocialne klime lahko najdemo zelo veliko, saj je klima zelo kompleksen pojem, ki je odvisen od velikega števila dejavnikov in ima več dimenzij. Katere indikatorje bomo uporabili pri raziskavi, je odvisno od značilnosti preučevane organizacije in od tega, kateri vidik klime želimo analizirati.

Po Uletovi je socialna klima »odvisna od objektivnih značilnosti skupine: od učinkovitosti skupine navzven, doseganja uspehov, velikosti in strukture skupine. Odraža pa se v doživljanju in zaznavi članov skupine. Socialna klima je objektivna značilnost skupine, lahko jo merimo, preverjamo. Vključuje pa tudi izrazito psihološki, subjektivni, doživljajski vidik, predvsem zato, ker doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov in skupine kot celote« (Ule, 1994: 360). Na podlagi tega tudi indikatorje delimo na objektivne, ki kažejo na objektivne lastnosti klime v skupini ali organizaciji, in subjektivne, ki predstavljajo posameznikovo percepcijo in doživljanje klime.

Po Uletovi (2000: 403) so **objektivni indikatorji** psihosocialne klime:

- aktivnost ali pasivnost oziroma apatičnost članov skupine;
- prisotnost ali odsotnost napetosti in konfliktov v skupini;
- ustvarjanje koalicij, klik;
- agresivnost v skupini.

Subjektivni kazalci pa so:

- občutek pripadnosti skupini (»mi« občutek);
- lojalnost do skupine (internalizacija skupinskih ciljev, stališč, norm);
- občutek solidarnosti s skupino (pripravljenost za odrekanje lastnim koristim v skupno korist);
- občutek skupinske moči itn.

Objektivni indikatorji psihosocialne klime se kažejo v:

- objektivnih vidikih konfliktov (število, trajanje, posledice, število udeležencev, njihove socialne vloge, načini reševanja);

- absentizmu ali izostankih z dela;
- »upočasnjem delu« (kar je lahko prikrita, latentna oblika stavke);
- fluktuaciji zaposlenih;
- obstoju različnih klik oziroma neformalnih skupin;
- objektivnih, zunanjih značilnostih različnih pritiskov (presij) v organizaciji.

Subjektivni indikatorji klime se kažejo v:

- motivaciji;
- pripravljenosti za doseganje ciljev skupine;
- »občutku« kolektivne moči;
- zadovoljstvu z delom, sodelavci, skupino, organizacijo kot celoto (Rus, 1994: 11–12).

Jurman (1981) kot pomembne kazalce klime navaja še sistem vodenja in usklajenost vodenja, cilje organizacije, usmerjenost ljudi in socialne vloge posameznikov. Gilmer (1969) pa dodaja pisarniško okrožnico, načrt za delitev dobička, število sindikalnih predstavnikov, produktivnost in velikost organizacije, ki pa jo istočasno navaja tudi kot dimenzijo psihosocialne klime. Kot ostale dimenzije navede še obliko organizacije, način vodenja, komunikacijske mreže, cilje in značilnosti odločitvenih procesov.

Vidimo, da se dimenzije in indikatorji psihosocialne klime med seboj prepletajo in povezujejo, kar lahko zasledimo tudi pri drugih avtorjih. Medsebojno povezani pa so tudi objektivni in subjektivni indikatorji. V podjetju, na primer, kjer zaposleni ne zaupajo drug drugemu, ne čutijo pripadnosti organizaciji ali so nezadovoljni z delom, lahko z veliko verjetnostjo pričakujemo več konfliktov, absentizma in ostalih objektivnih značilnosti. Iz tega lahko sklepamo, da je psihološka klima pokazatelj socialne oziroma organizacijske klime.

Psihosocialna klima se v skupini oblikuje postopoma in sicer na kontinuumu: ugodna – neugodna. Klima je ugodna takrat, ko »delavci zaznavajo, da delajo nekaj koristnega, da se jih upošteva pri odločanju in tretira kot samostojne osebnosti, ko imajo možnost s svojim delom zadovoljevati svoje potrebe, ko delovna organizacija skrbi za razreševanje njihovih problemov« (Petrič in Šebek, 1988: 195). Ali je klima v skupini oziroma organizaciji ugodna ali neugodna, nam povejo indikatorji, ki jih uporabimo pri raziskavi. Čim več pozitivnih indikatorjev je prisotnih, tem ugodnejša je klima in čim več je negativnih indikatorjev, tem bolj negativno in neprijetno je vzdušje.

Psihosocialna klima v skupini se razvije na podlagi antagonističnih in integrativnih procesov v skupini. Antagonistični procesi so latentna oblika socialno-psiholoških napetosti, katerih manifestacija se kaže v konfliktih. Ti procesi člane skupine razdvajajo. Integrativni procesi pa posameznike združujejo.

Pomembnejši **integrativni procesi** so:

- skupni interesi in cilji,
- privlačnost in simpatije med člani,
- emocionalna podpora med člani,
- sodelovanje.

Glavni **antagonistični procesi** pa so:

- tekmovalnost in prestiž med člani,
- različni osebni interesi
- borba za položaje v skupini,
- konflikt med člani v skupini,
- sovražnost in odbojnost med člani skupine. (Ule, 2000: 403)

Tako antagonistični kot integrativni procesi so prisotni v vsaki skupini, pomembno je le, kateri prevladujejo (Ule, 2000: 403). Ugodna klima se ne oblikuje v tistih skupinah, kjer konflikti in napetosti ne obstajajo, temveč v tistih, ki jih pravočasno identificirajo, se z njimi soočajo in jih uspešno razrešujejo. Skupine, ki tega ne zmorejo, konflikte zatajijo in potlačijo, dokler le-ti ne izbruhnejo s še večjo močjo (Rus, 1994: 11).

V diplomski nalogi bom analizirala individualno dimenzijo klime v organizaciji, torej psihološki, subjektivni vidik posameznikov, članov organizacije. V raziskavo sem vključila štiri subjektivne in štiri objektivne indikatorje, s pomočjo katerih bom ugotovila, kako posamezniki dojemajo vzdušje v svojem delovnem okolju. Kot pa smo že prej ugotovili, nam bo ta subjektivni vidik pokazal tudi, kakšno je stanje na nivoju skupine oziroma organizacije. V nadaljevanju bom navedla in bolj podrobno predstavila indikatorje oziroma dimenzije, ki jih bom uporabila pri analizi.

2.4.1 Medosebni odnosi

Medosebni odnosi obstajajo povsod in prežemajo naše delo in življenje. Odnosi izhajajo iz nas, naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Za nastanek in ohranjanje odnosov je nujno potrebna trajna interakcija oziroma komuniciranje med posamezniki. Bistveno pri tem pa je, da imajo udeleženci v tej interakciji zavest o tem, da so v odnosu (Duck v Ule, 2005: 297). Medosebni odnos se torej začneja z zavedanjem o njem, temelji pa na čustvenem razmerju med osebami, na zaupnosti, naklonjenosti, lojalnosti, empatiji in odgovornosti do drugih oseb v odnosu (Ule, 2005: 297).

Medosebni odnosi so v tesni povezavi s komunikacijskim procesom. Komuniciranje se namreč na več ravneh prepleta z odnosi med ljudmi, tako da v komunikacijski situaciji odnosov in komuniciranja med seboj sploh ne moremo več ločiti. Proces komuniciranja v medosebnih odnosih oziroma socialne interakcije med ljudmi označujemo z izrazom odnosno komuniciranje. Uletova navaja dva vidika komuniciranja, in sicer vsebinskega in odnosnega. Vsebinski vidik se nanaša na to, kaj sporočamo, odnosni pa določa, kako naj določeno sporočilo razumemo na podlagi odnosa med udeleženci v komunikacijski situaciji. Medosebne odnose med posamezniki najbolj neposredno izraža odnosna raven komuniciranja, ki jo vzpostavlja celota verbalnega in neverbalnega komuniciranja (Ule, 2005: 264–266).

S komuniciranjem ljudje povezujejo svoja življenja z življenji tistih ljudi, s katerimi gradijo medosebne odnose (Giddens v Ule, 2005: 297). Komuniciranje je še posebej pomembno za tiste, ki šele vstopajo v odnose, saj le tako lahko pride do sporazumevanja in medsebojnega zaupanja. Tisti, ki so v odnosih že dalj časa, potrebujejo manj komuniciranja, saj so njihovi odnosi že utrjeni in definirani. Komuniciranje je pomembno tudi, kadar želimo določene, že utrjene medsebojne odnose spremeniti, izboljšati (Ule, 2005: 297).

Zaradi tega je spremljanje medosebnih odnosov in zagotavljanje učinkovite komunikacije še posebej pomembno v delovnih skupinah oziroma organizacijah, kjer je veliko število ljudi na nek način primorano vstopati v socialne interakcije z drugimi in graditi medsebojne odnose. V organizacijo prihajajo tudi novi zaposleni, ki se morajo še dodatno potruditi, da z ostalimi vzpostavijo prijateljske odnose in medsebojno zaupanje. Pozitivni odnosi so temeljni pogoj za ustvarjanje ugodne, kreativne klime in s tem zadovoljnih posameznikov, zato je ena ključnih

nalog vodstva organizacije, da vedno znova vzpostavlja ugodno ozračje, kjer se lahko razvije učinkovita komunikacija med zaposlenimi.

Včasih je prevladovalo mnenje, da se problemi dela nanašajo le na posameznika, v zadnjem času pa se vedno bolj poudarja dejstvo, da je delo odnos, ki vsebuje aktivno delovno razmerje med ljudmi. Delovne aktivnosti so namreč postale tako kompleksne in zapletene, da posameznik potrebuje pomoč, če jih hoče zadovoljivo opraviti. Poleg tega pa skupinsko oziroma timsko delo pogosto posamezniku daje večje zadovoljstvo kot pa individualno delo. Ključnega pomena za uspešno skupinsko delo je sodelovanje. »Sodelovanje med zaposlenimi nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov« (Mesner-Andolšek, 1995: 78).

V odnosih med posamezniki na delovnem mestu, prav tako kot pri vseh drugih odnosih, pogosto pride do konfliktov, ki so ponavadi posledica neučinkovite komunikacije med zaposlenimi. Za uspešno komuniciranje je potrebna usklajenost vsebinskega in odnosnega vidika komuniciranja. Odnosni vidik je težje določljiv in bolj nejasen kot vsebinski in prav zaradi nejasnih odnosov med posamezniki ponavadi prihaja do nesporazumov v komuniciranju in posledično do konfliktov med udeleženci v komunikacijski situaciji. Uletova pravi, da »lahko o konfliktih v odnosih govorimo tedaj, kadar eden ali več partnerjev v odnosu čuti, da ne more uresničiti ali zadovoljiti kakšne svoje potrebe, želje ali zamisli, kadar odnosi niso iskreni, kadar se ne spoštujejo temeljna pravila upravljanja z odnosnimi sporočili, kadar namesto dogovorov stopi v ospredje manipulacija in instrumentalizacija z odnosi in partnerji« (Ule, 2005: 319).

Konflikti pa niso vedno negativni, ampak imajo lahko celo pozitivne posledice. Uspešen odnos ni tisti, v katerem ni konfliktov, temveč tisti, v katerem znajo posamezniki konflikte reševati konstruktivno in v skupno korist. V takih primerih lahko konflikti pripeljejo do pozitivnih sprememb in do izboljšanja kakovosti odnosa (Ule, 2005: 327).

2.4.2 Pripadnost organizaciji

»Pripadnost zaposlenih delovnemu kolektivu je psihosocialni sindrom, ki se kaže v stopnji pozitivne identifikacije zaposlenih s cilji delovne organizacije« (Jurman, 1981: 268).

V današnji družbi vedno bolj velja, da ljudje ne delajo zgolj zaradi zaslužka, ampak si prizadevajo doseči določene višje cilje, kot na primer razvoj osebnosti, samoaktualizacijo, samostojnost ... Z namenom doseči te cilje, posameznik vложи v organizacijo oziroma skupino veliko energije, volje in časa, zato je zelo pomembno, kakšen odnos ima do nje. Če je odnos dober, se v posamezniku razvije občutek pripadnosti oziroma lojalnosti, ki se kaže v tem, da ponotranji skupinske cilje in stališča, da se je pripravljen odreči lastnim koristim v skupno korist, je ponosen na skupino in vztraja v njej v dobrem in slabem.

Pripadnost lahko definiramo tudi kot »delavčevo identifikacijo z organizacijo in njegovo zavzetost za delo v določeni organizaciji. Vsebuje tri koncepte: pripravljenost za povečanje napora v prid organizacije, sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot in želja po nadaljnjem delu v organizaciji« (Cook v Dipboye in drugi, 1994: 171). Tako tudi Zupanova pravi (2001: 36–40), da je »za uspeh uvajanja programov sprememb, poleg razvijanja ustreznih zmožnosti, ključnega pomena visoka stopnja pripadnosti, ki se pokaže v pobudah, zavzetosti in sodelovanju vseh zaposlenih«.

Razvijanja občutka pripadnosti pri zaposlenih se mora vsaka organizacija ali skupina lotiti na način, ki najbolje ustreza njenim članom, saj se drugače lahko pojavi obraten učinek, ki uničuje pripadnost in člane odvrča od skupine (Jurman, 1981: 268).

Faktorje, ki bistveno vplivajo na povečanje ali zmanjšanje pripadnosti zaposlenih delovni organizaciji, lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer na tiste, ki:

- opredeljujejo socialno ekonomsko varnost zaposlenih;
- dopuščajo razvoj vsakega posameznika glede na njegove zmožnosti;
- vzpostavljajo med zaposlenimi pristne človeške odnose;
- zaposlene tudi kulturno in socialno razvijajo (Jurman, 1981: 269).

2.4.3 Zadovoljstvo z delom in plačo

Pri konceptu zadovoljstva z delom gre za splošna posameznikova stališča v zvezi z delom. »Determinante zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z delom zajemajo supervizijo oziroma vodenje, načrtovanje dela, kompenzacije, delovne pogoje, socialne relacije, zaznave dolgoročnih priložnosti, zaznave različnih drugih priložnosti, nivoje aspiracije in potrebe po dosežkih. Zadovoljstvo z delom se kaže v navezanosti na organizacijo, nezadovoljstvo pa v absentizmu, zamujanju, nesrečah, stavkah ... « (Rus, 1994: 22, 23).

Zadovoljstvo z delom lahko definiramo kot »želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih« (Skupno poročilo SiOK za leto 2005: 4).

Zadovoljstvo pri delu lahko proučujemo na dva načina. Prvič, lahko ugotavljamo celovito zadovoljstvo posameznika z delom, v drugem primeru pa nas zanima njegovo zadovoljstvo s posameznimi področji dela (Treven, 1998: 132, 133). V svoji diplomski nalogi sem ugotavljala predvsem splošno delovno zadovoljstvo in zadovoljstvo zaposlenih s plačo. Na plačo sem se osredotočila zato, ker je le-ta po nekaterih raziskavah še vedno najpomembnejša izmed materialnih motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu. Načeloma pa velja, da osebni dohodek oziroma plača izdatno motivira le delavce, ki imajo nizek življenjski standard oziroma slabe pogoje za zadovoljevanje osnovnih potreb. Z višanjem plače pa pridejo v ospredje drugi motivacijski dejavniki, kot na primer medčloveški odnosi, možnost napredovanja, samostojnost pri delu ipd. (Uhan, 2000: 32).

Plača zaposlenemu pomeni kratkoročno materialno zadovoljstvo, dolgoročno varnost, družbeni status in pozornost do osebnih uspehov (White v Treven, 1998: 146).

2.4.4 Motivacija

»Vse človekove aktivnosti, dejanja, njegovo vedenje so motivirani oziroma so posledica različnih silnic in vzgibov, kot so na primer potrebe, nagoni, motivi, vrednote, ideali in želje« (Musek, 1992: 57). Vsi našteti vzgibi delujejo na človeka tako, da se v njem pojavi težnja po njihovi zadovoljitvi. V literaturi najdemo veliko število različnih klasifikacij omenjenih vzgibov oziroma motivov. Na tem mestu moramo omeniti delitev na primarne biološke in socialne motive ter sekundarne motive. Primarni motivi morajo biti zadovoljeni, sicer lahko pride do propada organizma. Za to raziskavo so pomembni socialni motivi oziroma potrebe:

- potrebe po uveljavljanju
- potreba po družbi
- potrebe po spremembi
- potreba po socialnem konformizmu...

In še nekateri sekundarni motivi, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso zadovoljeni, ne ogrožajo pa obstoja organizma:

- interesi
- stališča
- navade itd. (Lipičnik in Možina, 1993: 37–39).

Če pogledamo situacijo na delovnem mestu, lahko rečemo, da do neke mere na delavčevo aktivnost vplivajo zgoraj naštetimi motivi oziroma dražljaji, ki izhajajo iz človeka samega in njegove osebnosti. Poleg teh pa imajo veliko vlogo tudi določena gibalna, ki so vezana izključno na delovno situacijo. Nekatera od teh lahko navedemo:

- pohvale in graje
- konfliktne situacije
- tekmovanje
- sodelovanje
- stimuliranje z osebnim dohodkom (Jurman, 1981: 51).

Po Mayerju (1994: 18) je motivacija »nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti«.

Vedeti moramo, da poleg zgoraj naštetih dejavnikov delovne motivacije obstaja še neskončno število drugih, ki se med seboj prepletajo in povezujejo pri vsakem posamezniku drugače. Zato je utopično misliti, da bomo odkrili univerzalne kriterije za ugotavljanje delovne motivacije. Toda to ne sme biti ovira, če bi radi v svoji organizaciji razvijali motivirane in zadovoljne posameznike. Zato moramo zaposlene najprej dobro spoznati in na podlagi tega ugotoviti, kako bi lahko ustvarili delovno okolje, ki bi povečalo delovno motivacijo in obenem ponujalo možnost zadovoljevanja socialnih potreb zaposlenih.

2.4.5 Poznavanje vizije in ciljev

Vsaka organizacija obstaja zaradi nekega namena, cilja. Člani organizacije oziroma zaposleni morajo prediskutirati in sprejeti cilj, zaradi katerega organizacija obstaja. Cilj mora biti jasno določen in merljiv. Če cilj ni jasno določen, posameznik ne more veliko prispevati k skupnemu rezultatu. Kljub jasnim ciljem prihaja do razlik med individualnimi in skupinskimi cilji. Upoštevati je treba osebne in skupinske potrebe. Uspešno podjetje zmanjša razliko med temi cilji in potrebami na minimum. Če potrebe posameznika niso zadovoljene, lahko to

pripelje do njegove pasivnosti. Vsakemu članu je treba omogočiti, da da svoj najboljši prispevek in da dobi od organizacije, kar misli, da od nje lahko pričakuje. Prispevek člana moramo presojati glede na njegov output, torej glede na dosežek, ne pa glede na njegov input, torej kako in kaj dela (Možina, 1996: 114).

Organizacije so nestabilne socialno-ekonomske tvorbe, ki se nenehno spreminjajo in prilagajajo tržišču, to je potrebam tistih, za katere proizvajajo svoje izdelke. Če si organizacija zada velike cilje, tedaj začutijo njeni posamezniki neko osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom in celo odrekanjem. Prav obratno je v organizacijah, ki nimajo skupnih ciljev. Tu se oblikujejo napeta vzdušja, kjer posamezniki niso pripravljeni žrtvovati ničesar, temveč budno pazijo na svoje položaje in pravice. Taka delovna organizacija nima rasti, njena likvidacija je samo še stvar časa (Jurman, 1981: 204, 205).

Posamezniki pridejo v organizacijo z namenom, da bi v njej dosegli svoje osebne cilje. K organizacijskim ciljem prispevajo, če lahko s tem uresničujejo svoje cilje. Vsak posameznik ima svoja pričakovanja o tem, kakšna povračila bo prejel od organizacije v zameno za svoje vložene napore v doseganje organizacijskih ciljev. Če se ta njegova pričakovanja izpolnijo, je posameznik zadovoljen in bo v organizaciji ostal ter morda celo povečal svoj prispevek k njenim aktivnostim. Neuresničitev pričakovanj pa bo povzročila nezadovoljstvo in čez čas verjetno tudi posameznikov odhod iz organizacije (Kavčič, 1991: 110, 111).

2.4.6 Način vodenja

»Vodenje je tista funkcija dela, ki odmerja odnose med ljudmi pri delu in s tem močno vpliva na njihovo učinkovitost« (Jurman, 1981: 200). Vodenje lahko opredelimo tudi kot »spособnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev« (Možina, 1994: 525). Glede na to, kako posamezni vodja uravnava odnose med seboj in podrejenimi, ločimo tri sisteme vodenja:

- **avtorski,**
- **demokratski,**
- **sistem individualne svobode oz. laissez faire.**

Z ozirom na to, da so delovne situacije zelo različne, so tudi sistemi vodenja v njih različno dobri, učinkoviti in tudi različno uporabni. Veliko napako bi naredili, če bi uporabljali v vsaki situaciji isti sistem vodenja, saj je praksa pokazala, da izvira večina napak pri vodenju prav iz

šablonske uporabe enega sistema vodenja. Vsi trije sistemi se med seboj močno razlikujejo, razlike pa izvirajo iz naslednjih dejavnikov:

- kako je porazdeljena oblast
- kako je porazdeljena odgovornost
- kakšno zadovoljstvo ustvarja pri proizvajalcih
- kako je učinkovit glede na produktivnost dela
- kakšne lastnosti mora imeti vodja, da uspešno vodi podrejene (Jurman, 1981: 200).

Pri **avtokratskem sistemu** vodenja ima vodja skupine največjo moč, vpliv in odgovornost. Položaj mu omogoča, da uresničuje svoje ideje, podrejeni pa imajo malokdaj možnost izraziti svojo individualnost. Zaradi tega so zaposleni večinoma nezadovoljni pa tudi nesamostojni, saj so se navajeni ravnati le po ukazih (Jurman, 1981: 201–204). Avtokratski sistem je usmerjen strogo k doseganju ciljev, zato je ponavadi učinkovitost delovne skupine precej visoka, kljub temu pa skupina slabše funkcionira in lahko celo razpade, saj se posamezniki v njej počutijo nemočni in odvisni (Ule, 2000: 390). Ta sistem je učinkovit samo v primeru, če zna vodja pravilno izkoristiti znanje in sposobnosti podrejenih. Nujen je tam, kjer lahko znanje in usposobljenost enega človeka rešita situacijo oziroma najdeta izhod iz nje (Jurman, 1981: 201).

Demokratski sistem vodenja je oblast prav tako v rokah ene osebe, vendar pa le-ta svojim podrejenim ne ukazuje, ampak z njimi sodeluje. Del odgovornosti sloni tudi na podrejenih, ki sodelujejo tudi pri odločanju, tako pridejo do izraza tudi njihove zamisli. V taki skupini je zato zadovoljstvo in motivacija članov veliko večja pa tudi razpoloženje je zelo pozitivno. Prednost tega sistema je, da omogoča posameznikovo kreativnost in izražanje idej, vendar je njegova učinkovitost močno odvisna od sposobnosti vodje, saj mora znati usklajevati cilje in želje podrejenih s cilji organizacije (Jurman, 1981: 201–204).

Pri **sistemu vodenja na osnovi individualne svobode** oziroma **laissez faire sistemu** je vpliv vodje najmanjši. Vodja članom skupine posreduje zgolj informacije, ki jih potrebujejo za delo, potem pa jih prepušča samim sebi. Njihova odgovornost je velika, zadovoljstvo in motiviranost pa nekoliko manjša, saj so medosebni odnosi minimalni, skupinskega občutka pa praktično ni (Ule, 2000: 389). Ta sistem deluje samo pri zaposlenih, ki imajo visoko delovno zavest in so že sami po sebi visoko motivirani (Jurman, 1981: 202).

Poleg tega, kakšen sistem vodenja bo v določeni skupini prevladoval, je pomembno tudi, kdo je vodja in kakšne so njegove lastnosti. »Vodja je običajno oseba, ki najbolj vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev« (Ule, 2000: 385). Vsakdo ne more biti dober vodja. Raziskave so pokazale, da imajo vodje določene osebnostne lastnosti, ki za druge ljudi niso značilne v tolikšni meri:

- samozavest, izdelana samopodoba in realna podoba o sebi;
- stabilna struktura osebnosti (emocionalna stabilnost, odsotnost nevrotičnosti in anksioznosti);
- senzibilnost in empatije (sposobnost vživljanja v druge, postavljanja na stališča drugih);
- komunikativnost in ekstravertnost;
- dominantnost (želja po vplivu in moči);
- inteligentnost in strokovnost (Ule, 2000: 386).

V skupinah obstajajo različni voditelji. Najpogostejše je razlikovanje med:

- . odosno naravnanimi voditelji: skrbijo za medosebne odnose, pravičnost, emocionalno klimo v skupini;
- k nalogam usmerjeni voditelji: skrbijo za opravljanje nalog in doseganje ciljev, ki si jih je skupina zastavila (Ule, 2000: 387).

Vodje imajo tudi različne funkcije. Uletova govori o treh glavnih vrstah nalog:

- psihološke: so zahteve (želje), ki jih člani naslavlajo na vodjo, oziroma določene psihološke potrebe, ki jih skušajo zadovoljiti s pomočjo vodje.
- socialne: so povezane z organizacijo življenja v skupini in socialno klimo v skupini.
- strokovne: so tiste, na katere običajno mislimo, ko govorimo o vodenju (Ule, 2000: 385).

Vodje skupin bi se morali zavedati, da leži velik del odgovornosti za uspeh organizacije v njihovih rokah. S spretnim in usklajenim vodenjem lahko usmerjajo organizacijo proti ciljem, ki jih želijo doseči, ter gradijo na učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih.

2.4.7 Priložnost za razvoj kariere, napredovanje

Kariera je »načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranim času« (Clark v Lipičnik, 1998: 180).

V uspešnih podjetjih pojmujejo razvoj kariere posameznega zaposlenega, predvsem pa seveda strokovnjakov in vodilnih, kot skupno odgovornost podjetja in posameznika. Planiranje kariere pomeni nedvomno motivacijo za posameznika in mu hkrati pomaga pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju. Prav tako pa je za posameznikovo kariero zainteresirana organizacija, saj je človeški faktor njen največji konkurenčni element, ki ga lahko z načrtovanjem kariere oblikuje in spreminja. Podjetja dosegajo uspešnost na račun tega, da se trudijo nuditi vsakemu posamezniku možnosti uresničevanja njegovih pričakovanj. Podjetja, ki se osredotočajo zgolj na lastni napredek in zaposlene prikrajšajo za užitke in ugodnosti napredovanja, kmalu začnejo izgubljati človeške vire, kar se prej ali slej začne negativno odražati na njihovem poslovanju. Podjetja, ki dajejo prednost oblikovanju kariere svojih zaposlenih, pa zelo hitro postanejo vodilna na trgu. Postavljanje posameznikov na višje položaje pa ne zahteva samo angažiranja podjetja in ustreznih sposobnosti posameznika, ampak tudi njegovo željo po napredovanju v ponujeno smer. Zato imajo v mnogih podjetjih izdelan promocijski sistem, ki omogoča napredovanje vsakemu delavcu, posebej pa strokovnjakom in vodilnim. Vsakemu napredovanju pa mora biti podlaga ocena uspešnosti in razvojne sposobnosti (Kavčič, 1991: 261).

2.4.8 Strokovna usposobljenost in učenje

Vse večja kompleksnost dela, vse pogostejše spremembe v naravi dela in vse večje in nove zahteve zahtevajo nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v podjetju. Veliko podjetij organizira izobraževanje svojih zaposlenih in omogočanje le-tega postaja ena od temeljnih oblik nagrajevanja (Rozman in drugi, 1993: 199).

Tako tudi Trevenova (1998: 93) pravi, da se morajo v vseh poslovnih organizacijah zaposleni učiti. Učenje je namreč proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju. Namen vsakega podjetja je torej razvijati svoje zaposlene v primerno usposobljene ljudi, ki bodo sposobni izpolnjevati njegove cilje in prispevati k uspešnejšemu poslovanju (Armstrong v Treven, 1998: 197).

Razvoj zaposlenih v podjetju vključuje naslednje dejavnosti:

- *učenje*: dolgoročna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj;
- *izobraževanje*: pridobivanje znanja, razvijanje vrednot in inteligence;
- *razvoj*: izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj;
- *usposabljanje*: načrtovana in sistematična sprememba vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov, ki omogočajo posamezniku, da doseže potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela (Treven, 1998: 197).

Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev (Treven, 1998: 208).

V veliko podjetjih so začeli reorganizirati funkcijo usposabljanja, da bi pridobili konkurenčno prednost pred drugimi na tržišču. Novi način organizacije usposabljanja je povezan s strateškimi cilji podjetja in ga podpira najvišja raven managerjev. Zanj je značilno, da pomaga oblikovati delovne razmere, ki spodbujajo nenehno učenje zaposlenih. Za podjetja je takšno učenje zaposlenih zelo pomembno, saj na ta način postanejo podjetja konkurenčna v tržnem prostoru, v katerem se potrebe porabnikov, standardi kakovosti, značilnosti proizvodov neprestano spreminjajo, na tržišče stopajo novi konkurenti, nove tehnologije, ki spreminjajo proizvodne procese, pa se lahko tako brez večjih težav uporabljajo (Treven, 1998: 209).

3. PREDSTAVITEV PODJETIJ PRISTOP d. o. o. IN BALOH INTERNATIONAL d. o. o.

Za primerjavo psihosocialne klime sem izbrala dve slovenski, relativno mladi privatni podjetji. Obe podjetji sta hitro rastoči in spadata med vodilne v svoji stroki. Poleg slovenskega trga se obe uspešno uveljavljata tudi v tujini. Glede na uspešnost obeh organizacij je očitno, da imata obe zelo sposobno vodstvo, ki jima zagotavlja uspešno konkurenčno nastopanje na domačih in tujih tržiščih. Podjetji se razlikujeta po dejavnosti, saj je Pristop d. o. o. (v nadaljevanju Pristop) oglaševalska agencija in pokriva storitve na tem področju, podjetje Baloh International d. o. o. (v nadaljevanju Baloh) pa se ukvarja s

proizvodno dejavnostjo in sicer s proizvodnjo talnih oblog. Omenjeni podjetji sem izbrala, ker me je zanimalo, kako se psihosocialna klima razlikuje v dveh, po prosperiteti in razvitosti zelo podobnih podjetjih, ki pa se ukvarjata s povsem različnima dejavnostima in se istočasno razlikujeta tudi po izobrazbeni strukturi. V diplomski nalogi sem tako ugotavljala razlike v psihosocialni klimi med podjetjema in poskušala odgovoriti na vprašanje, kako izobrazba zaposlenih vpliva na njihovo dojemanje pomembnosti posameznih dimenzij klime.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PRISTOP d. o. o.

Kratek opis in zgodovina

Pristop je vodilna agencija na slovenskem trgu na področju komunikacijskega menedžmenta in svetovanja in vodilna organizacija za strateško komuniciranje v jugovzhodni Evropi, ki je nastala leta 1992, z združenjem skupine podjetij s področja odnosov z javnostmi. V več kot 13 letih - od začetka svojega delovanja naprej - si je Pristop pridobil neprecenljive izkušnje pri komuniciranju z novinarji, zaposlenimi, porabniki, finančnimi javnostmi, poslovnimi partnerji, politiki in uradniki ter lokalnimi skupnostmi. Z več kot dvesto strokovnjaki v petih državah snuje, načrtuje in izvaja komunikacijske strategije ter programe na vseh področjih upravljanja odnosov z javnostmi, blagovnih znamk, oglaševanja in novih medijev za številne naročnike, ki vključujejo lokalna, regionalna in globalna podjetja, vladne agencije in urade ter mednarodne organizacije.

Leta 1997 je Pristop s sedmimi slovenskimi oglaševalskimi agencijami ustanovil največjo slovensko agencijo za zakup medijskega prostora Mediapool in postal 16,16-odstotni lastnik te agencije. Leta 1998 je z odprtjem prve poslovalnice v Makedoniji razširil svoje storitve tudi na trg nekdanje Jugoslavije. Z leti svojega delovanja je neprestano širil svoje znanje in pridobival neprecenljive izkušnje na področju odnosov z javnostmi, oglaševanja in novih medijev ter tako postal največja slovenska agencija, ki razvija in nudi celoten nabor svetovalskih in izvajalskih storitev na področju celovitega komunikacijskega menedžmenta.

Leta 1999 postane Pristop partner vodilne hrvaške agencije za odnose z javnostmi Premisa Zagreb. V naslednjih nekaj letih je odprl poslovalnice v Sarajevu in Beogradu in skupaj s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi ustanovil PR šolo. Postal je tudi solastnik podjetja RenderSpace Interactive in tako razširil svoje storitve na področje interaktivnih medijev, solastnik podjetja Nastop Plus, specializirane agencije za svetovanje, izobraževanje

ter organizacijo seminarjev in treningov javnega nastopanja ter solastnik Future PR, agencije za odnose z javnostmi in komunikacijski management. Leta 2003 je bil Pristop na Slovenskem oglaševalskem festivalu proglašen za slovensko agencijo leta. Tega leta je ustanovil tudi specializirano agencijo za medijski zakup Brand Media.

S 1. januarjem 2005 se je obstoječe podjetje Pristop d. o. o., Ljubljana, preimenovalo v Pristop skupina d. o. o., medtem ko Pristop d. o. o. nadaljuje s ključnima dejavnostima tržnega komuniciranja in svetovanja. Pristop skupina se je v istem letu strateško povezala s podjetjem Digitel komunikacije d. o. o. iz Hrvaške, s čimer se je v tem delu Evrope oblikovala največja komunikacijska skupina, ki ima solastniški delež v podjetjih s področja komunikacijskega managementa v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori, Bosni in Hercegovini ter Makedoniji.

Poslanstvo in cilji

Pristop je vodilna agencija na slovenskem trgu na področju komunikacijskega menedžmenta in svetovanja. Da bi ohranili vodilno pozicijo, vlagajo veliko časa in energije v upravljanje z znanjem (izobraževanje). Pristop strateško upravlja s svojim intelektualnim kapitalom in ima izgrajen sistem izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih, ki imajo osebni program za razvoj svojih karier. Njihovo poslanstvo je naročnikom ponuditi popolno komunikacijsko podporo na področju odnosov z javnostmi in oglaševanja.

Da bi razvijali in uporabljali vse potencialne iz širokega nabora znanja, so uvedli 12 različnih področij znanja: odnosi s finančnimi javnostmi, interno komuniciranje, krizno komuniciranje, tržno komuniciranje, oglaševanje, novi mediji, lobiranje, branding, komuniciranje z lokalnimi skupnostmi, odnosi z mediji, zdravstveni sistem in telekomunikacije. Področja znanja prikazujejo področja njihovega dela, ki jih naročniki v največji meri potrebujejo. Zato sistematično razvijajo metodologijo za ta področja, sledijo trendom in sodelujejo na različnih trženjskih aktivnostih. Vsak svetovalec je zadolžen za razvoj in izvajanje določenega področja znanja.

Visoko usposobljeni strokovnjaki za odnose z javnostmi in učitelji javnega nastopanja svetujejo naročnikom, kako se kot podjetje in posameznik obnašati na tržišču, pri čemer so njihov cilj le vrhunski rezultati.

Glavne dejavnosti in storitve

- *Odnosi z javnostmi*: Odnosi z javnostmi zadevajo vodenje organizacij v odnosih z ostalimi organizacijami, družbenimi skupinami in družbo kot celoto. Storitve temelji na temeljitem ovrednotenju zmožnosti in potreb organizacije ter na skrbnem pregledu nad okoljem.
- *Oglaševanje*: Na Pristopu strateško zasnovano komuniciranje razvijajo v kreativne rešitve, ki omogočajo učinkovito komunikacijo s potrošnikom.
- *Novi mediji*: Podjetje Pristop svojim naročnikom nudi celovite komunikacijske rešitve z novimi mediji in jim tako pomaga do poslovnega uspeha. Rezultat celotnega procesa so celovite komunikacijske rešitve z novimi mediji in kreativne poslovne rešitve.
- *Medijski zakup*: Osrednji cilj pri medijskem zakupu je identificirati, analizirati in izbrati tiste komunikacijske kanale, ki bodo komercialna sporočila prenesli pravim ljudem preko pravih medijev v pravem trenutku.
- *Kliping*: Pomeni spremljanje medijev, pri čemer je osnovna dejavnost dostava in pregledovanje zbirk medijskih objav ter pripravljanje prevodov in povzetkov člankov v tujih jezikih, vsak dan pa tudi pregled aktualnega dogajanja v Sloveniji.
- *Branding*: Na Pristopu se z znamkami ukvarjajo celovito. Znamko opredelijo kot sklop medsebojno prepletenih elementov: namen znamke, njene vizije, vrednot, lastnosti, prednosti in koristi. Na tej osnovi določijo načrt, kako z znamko upravljati v prihodnosti.
- *Poslovno svetovanje*: Prednost podjetja Pristop predstavlja popolno osredotočanje na naročnike in prilagajanje storitev njihovim potrebam ter usmerjenost k optimalnemu iztržku in donosnosti projektov, s katerimi upravljajo v okviru poslovnega svetovanja. (vir: Spletna stran podjetja Pristop d. o. o.)

3.2 PREDSTAVITEV PODJETJA BALOH INTERNATIONAL d. o. o.

Kratek opis in zgodovina

Začetki podjetja Baloh segajo v leto 1980, ko je bilo podjetje ustanovljeno kot obrt za izdelovanje preprog. Delo je bilo sprva ročno, dokler niso sami izdelali svojega prvega

tkalskega stroja. Nastala je delavnica, s katero so hkrati zapolnili dve tržni niši: proizvodnja preprog po naročilu in proizvodnja specialnih tkalskih strojev, ki so jo kmalu speljali tudi v Nemčijo. Ob proizvodnji so se izpopolnjevali, razvijali nove verzije strojev, nove rešitve in prototipe, ob čemer je produktivnost hitro naraščala. Cilj podjetja je bil doseči čim višjo produktivnost unikatnih preprog. V nekaj letih so razširili proizvodnjo na različne tuje trge.

Nato je sledilo novo obdobje, odcepitev Slovenije, in posledice so se kazale v novi ekonomiji – podjetništvu in kapitalizmu. Proizvodnja ni bila več zanimiva, izguba trgov je postala velik problem, donosnost proizvodnje pa je vztrajno padala. Zaradi spremenjenih razmer so se odločili za preoblikovanje podjetja v trgovsko dejavnost. Ime, znanje in kapital so pripomogli k ponovnemu uspehu podjetja. Danes podjetje Baloh nadaljuje s svojo dejavnostjo in svoje dizajne in produkte ponovno uveljavlja tako pri slovenskih kot pri tujih proizvajalcih.

Poslanstvo in cilji

Podjetje Baloh je brezpogojno usmerjeno h kupcem, nudi visoko kakovost izdelkov, storitev in procesov, hkrati pa skrbi za visoko usposobljenost svojih zaposlenih. Cilji podjetja so:

- Postati vodilno slovensko podjetje na področju talnih oblog
- Razširiti svojo dejavnost na trge jugo-vzhodne Evrope
- Zvišati prodajo na domačem trgu
- Povečati tržni delež
- Visoko motivirani zaposleni

Glavne dejavnosti in storitve

Glavna dejavnost podjetja Baloh je prodaja vseh vrst talnih oblog:

- Tekstilne talne obloge
- Fleksibilne talne obloge: pvc, linolej, guma
- Lesne talne obloge: parket in laminat
- Preproge
- Dodatki oziroma materiali za montažo: zaključne letve, lepila, izravnalne mase, profili, obrobe, orodja, čistila...

Poleg strokovnega svetovanja pri nakupu nudijo tudi dostavo na dom in robljenje ter posredujejo kontaktne informacije profesionalnih polagalcev talnih oblog. (vir: Interno gradivo podjetja Baloh International d. o. o.)

4. RAZISKAVA IN PRIMERJAVA KLIME V PODJETJIH PRISTOP d. o. o. IN BALOH INTERNATIONAL d. o. o.

4.1 VPRAŠALNIK

V teoretskem delu naloge sem ugotovila, da je za merjenje klime najprimernejša in v praksi najpogostejša uporaba vprašalnika, zato sem se tudi sama odločila za to metodo. Vprašalnik sem delno povzela po slovenskem projektu SiOK.

Projekt SiOK (slovenska organizacijska klima) je projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki je nastal leta 2001 na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij. Pripravila ga je skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Od začetka se izvaja periodično vsako leto, tako da letos lahko spremljamo že šesto ponovitev. Metodologija raziskave se je v prvih nekaj letih nekoliko spreminjala, leta 2005 pa se je ustalila. Temeljna izhodišča projekta ostajajo vsa leta enaka. Vodilna ideja je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečati zavedanje o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj (Skupno poročilo SiOK za leto 2005: 3).

Vprašalnik projekta SiOK je sestavljen iz velikega števila trditev (87), ki opisujejo različne vidike situacije v organizaciji. Pri tem je naloga anketirancev, da na dani lestvici (lestvica je petstopenjska, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje) ocenijo, v kakšni meri posamezna trditev (po njihovem mnenju) karakterizira njihovo socialno okolje, torej organizacijo, v kateri delajo. Raziskovanje klime izhaja iz enostavne predpostavke, po kateri je različna socialna okolja mogoče opisati s pomočjo omejenega števila istih ali podobnih dimenzij ali faktorjev klime. To število običajno variira od treh do šestih temeljnih dimenzij. Pregled raziskav klime, ki se navajajo v literaturi in izhajajo iz različnih vprašalnikov za klimo, kaže na različne nabore faktorjev oziroma dimenzij klime. Dobljene razlike v strukturi klime se lahko pripišejo različnim organizacijskim pogojem in dogodkom. Kajti ker je klima definirana s percepcijo delovnega okolja, bi bilo težko pričakovati identičen nabor faktorjev klime v različnih delovnih okoljih, kjer obstajajo povsem specifične oblike organizacijske prakse in procesov. V tem smislu vprašalnik SiOK, ki izhaja iz (po mnenju avtorjev – ekspertov/svetovalcev na področju organizacijskega vedenja) večjega števila

apriornih dimenzij (faktorjev), vsebinsko predstavlja dobro osnovo za kasnejši empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah (Skupno poročilo SiOK za leto 2005: 4).

Vprašalnik SiOK meri naslednjih 13 apriornih dimenzij: organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranje odnose, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacijo in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost in zadovoljstvo. V svojo nalogo nisem vključila vseh dimenzij, saj bi bila raziskava preobsežna, zato sem upoštevala dimenzije, ki so me najbolj zanimale.

Svoj vprašalnik sem delno povzela po vprašalniku SiOK, kar pomeni, da sem od 87-ih trditev obdržala 37 trditev, dve pa sem skonstruirala sama, tako da vprašalnik obsega 39 trditev, ki merijo naslednje dimenzije. Štiri dimenzije subjektivnega značaja (ki merijo posameznikove občutke):

- 1. medosebni odnosi*
- 2. pripadnost organizaciji*
- 3. zadovoljstvo z delom in plačo*
- 4. motivacija*

In štiri objektivne dimenzije (ki merijo lastnosti organizacije z vidika posameznika):

- 5. poznavanje vizije in ciljev*
- 6. način vodenja*
- 7. priložnost za razvoj kariere, napredovanje*
- 8. strokovna usposobljenost in učenje.*

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za raziskavo psihosocialne klime (glej Prilogo A), se prične z vprašanjem, s katerim sem prosila anketirance, naj razvrstijo dimenzije klime po pomembnosti z ocenami od ena do osem, pri čemer 1 pomeni najbolj pomembno in 8 najmanj pomembno.

V nadaljevanju sledi 39 trditev, s pomočjo katerih sem merila, kako anketiranci doživljajo klimo oziroma izbranih osem dimenzij klime na svojem delovnem mestu. Odgovori so bili ponujeni v obliki petstopenjske lestvice, s katero so vprašani izrazili stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami.

Na koncu vprašalnika sledijo še demografski podatki: spol, stopnja izobrazbe anketiranca, staž v organizaciji in letnica rojstva.

4.2 OPIS VZORCA

V obeh podjetjih sem razdelila enake vprašalnike. V podjetju Pristop sem razdelila 67 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 58, kar pomeni 87-odstotno odzivnost. V podjetju Baloh sem razdelila 40 vprašalnikov, vrnjenih je bilo 32, kar pomeni 80-odstotno odzivnost.

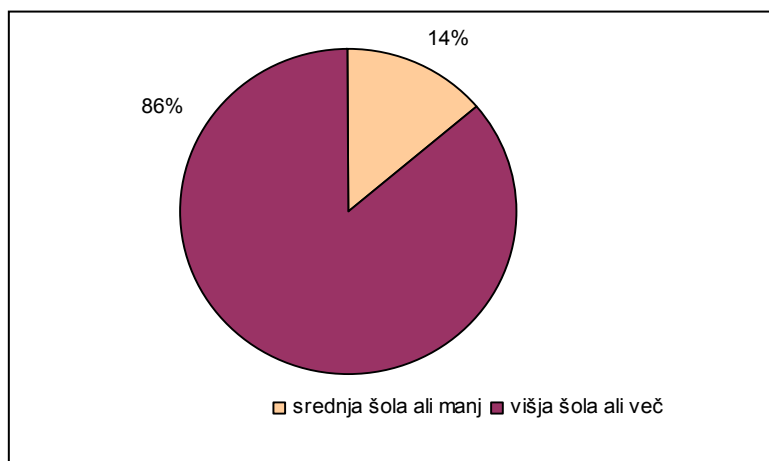
Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe

Pod vprašanjem o izobrazbi so imeli anketiranci na voljo pet odgovorov:

- 1) Osnovna šola ali manj
- 2) Poklicna ali strokovna šola
- 3) Srednja šola
- 4) Višja šola
- 5) Visoka šola ali več

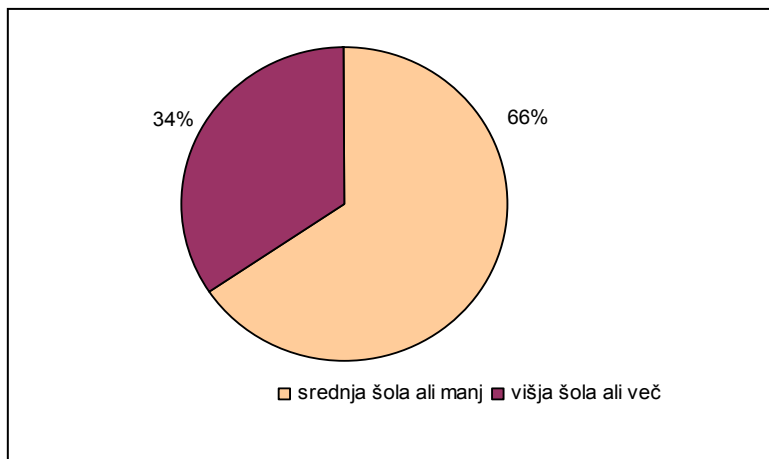
Ker je bilo v obeh podjetjih skupno v prvem razredu 0, v drugem razredu 6, v tretjem razredu 23, v četrtem razredu 8 in v petem razredu 53 anketirancev, sem zaradi premajhnega števila oseb v določenih razredih in zaradi potreb raziskave, združila prve tri razrede v nov razred, ki sem ga poimenovala **srednja šola ali manj**, zadnja dva razreda pa sem združila v razred, ki sem ga poimenovala **višja šola ali več**.

Slika 4.1: Delež anketiranih po izobrazbi – Pristop



V podjetju Pristop ima 8 oseb srednjo šolo, 5 oseb višjo šolo in 45 oseb visoko šolo ali več. Po združitvi razredov to pomeni, da ima v podjetju Pristop 8 oseb srednjo šolo ali manj in 50 oseb višjo šolo ali več.

Slika 4.2: Delež anketiranih po izobrazbi – Baloh



V podjetju Baloh ima 6 oseb poklicno ali strokovno šolo, 15 oseb srednjo šolo, 3 osebe višjo šolo in 8 oseb ima visoko šolo ali več. Po združitvi razredov to pomeni, da ima v podjetju Baloh 21 oseb srednjo šolo ali manj in 11 oseb višjo šolo ali več.

Struktura vzorca glede na spol

Tabela 4.1: Delež anketiranih po spolu

	Pristop	Baloh
moški	36 %	62 %
ženska	64 %	38 %

V podjetju Pristop je anketo vrnilo 58 oseb, od tega 21 moških in 37 žensk. V podjetju Baloh je anketo vrnilo 32 oseb, od tega 20 moških in 12 žensk.

Struktura vzorca glede na staž

Tabela 4.2: Delež anketiranih po stažu

	Pristop	Baloh
do 1 leto	41 %	6 %
nad 1 do 5	43 %	44 %
nad 5 let	16 %	50 %

V podjetju Pristop ima 24 anketirancev do eno leto delovne dobe, 25 jih je zaposlenih v podjetju od 1 do 5 let, 9 pa nad 5 let. V podjetju Baloh imata 2 osebi do eno leto delovne dobe, 14 oseb med 1 in 5 let delovne dobe, 16 pa jih je zaposlenih nad 5 let.

Struktura vzorca glede na starost

Tabela 4.3: Delež anketiranih po starosti

	Pristop	Baloh
do 25 let	36 %	9 %
26 do 35	52 %	53 %
36 let in več	12 %	38 %

V podjetju Pristop je 21 anketiranih oseb starih do 25 let, 30 oseb je starih med 26 in 35 let, 7 pa jih je starih 36 let in več. V podjetju Baloh so 3 zaposleni stari do 25 let, 17 jih spada v skupino od 26 do 35 let, 12 pa jih je starih 36 let in več.

4.3 ANALIZA REZULTATOV

Rezultate, zbrane iz rešenih vprašalnikov, sem vnesla v programski paket SPSS in jih obdelala. Najprej sem določila manjkajoče vrednosti za primere, kjer anketiranci niso navedli odgovora. Iz rojstnih letnic anketirancev sem izračunala njihovo starost in nato vrednosti spremenljivk izobrazba, staž in starost zaradi lažje interpretacije združila v razrede (glej Prilogo B).

Indikatorje za vse dimenzije sem povzela po projektu SiOK, zato njihove povezanosti nisem dodatno preverjala. Izjema je bila dimenzija 'zadovoljstvo z delom'.¹ V svoji nalogi sem se osredotočila predvsem na zadovoljstvo s plačo in delom nasploh, zato sem indikatorje za to dimenzijo sestavila sama. Te indikatorje sem nato preverila s faktorsko analizo, ki pokaže povezanost indikatorjev in pove, ali ti res merijo isto dimenzijo. Pokazalo se je, da indikator *Zadovoljen sem s svojim delom* preveč izstopa in ne meri iste dimenzije, zato sem ga izločila iz nadaljnje analize (glej Tabelo 4.4). Ker sem izločila indikator za merjenje splošnega zadovoljstva z delom, meri ta dimenzija v nadaljnjih analizah le še zadovoljstvo s plačo.

¹ SiOK je v tej kategoriji zajel zadovoljstvo z delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve.

Tabela 4.4: Faktorska analiza – povezanost indikatorjev za dimenzijo Zadovoljstvo z delom in plačo

Indikatorji	Extraction
1. Zadovoljen sem s svojim delom.	0,141
2. Menim, da sem za svoje delo pošteno plačan.	0,681
3. Plačilna razmerja med zaposlenimi so poštena.	0,641

Indikatorje za dimenzije klime sem zaradi velikega števila razporedila po vrsti v toliko skupin, kot je dimenzij. Vsako skupino indikatorjev sem združila in s tem dobila osem novih konstruktov oziroma spremenljivk. To sem naredila s pomočjo Likertove metode, ki pravi, da če merimo indikatorje z lestvico od ena do pet, lahko vse indikatorje seštejemo in delimo s številom le-teh, s čimer dobimo eno samo vrednost za določeno spremenljivko in s tem nov konstrukt, s katerim gremo v končno analizo (glej Prilogo B).

Nato sem izvedla univariatno analizo, s katero sem dobila frekvenčne porazdelitve za demografske spremenljivke, indikatorje in njihove konstrukte ter izračunala opisne statistike: aritmetično sredino, standardni odklon, minimum in maksimum (glej Prilogo C). V nadaljevanju bom predstavila samo tiste izračune, ki so pomembni za interpretacijo.

Na koncu sem izvedla operacijo T-test (glej Prilogo C), s katero preverjamo, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna (oziroma večja ali manjša) od povprečne vrednosti v drugi skupini enot. Na ta način sem dokazovala, ali obstajajo statistično značilne razlike v klimi obeh podjetij, ali med zaposlenimi v obeh podjetjih obstajajo statistično značilne razlike v njihovem dojetanju pomembnosti dimenzij klime in ali lahko govorimo o statistično značilnih razlikah v dojetanju pomembnosti dimenzij glede na izobrazbo. Zaradi lažje interpretacije sem vrednosti spremenljivke obrnila. Vrednost 8 sedaj pomeni, da je dimenzija najpomembnejša, vrednost 1 pa pomeni, da je najmanj pomembna.

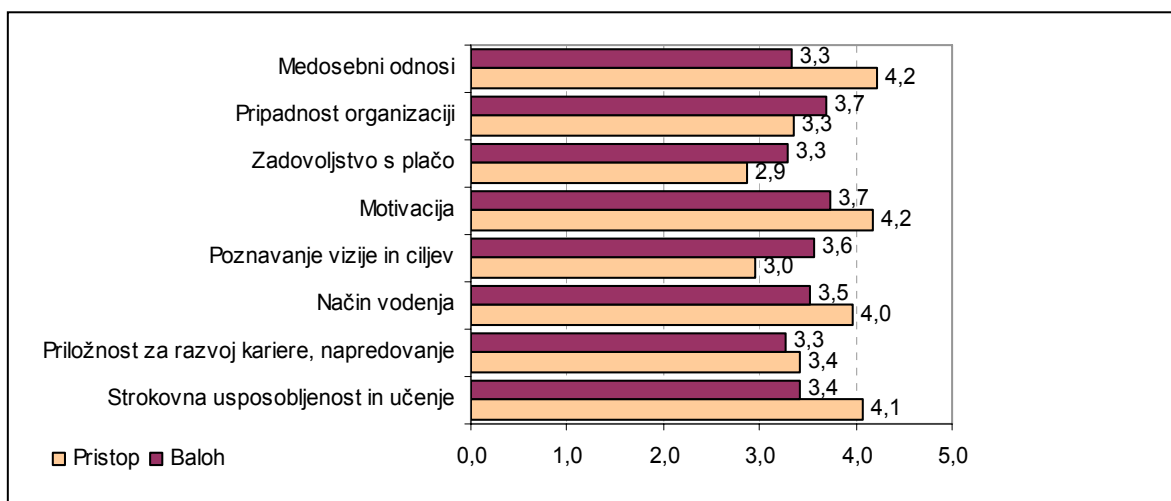
V nadaljevanju bom najprej podala grafikonski pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah psihosocialne klime za obe podjetji. Tako bom dobila splošen vtis, kakšna je klima v enem in drugem podjetju in ugotovila ali obstajajo med njima kakšne razlike. Nato bom vsako od dimenzij še podrobneje analizirala po posameznih indikatorjih, spet za obe

podjetji. Prikazala bom še primerjavo pomembnosti dimenzij glede na podjetje in na koncu še primerjavo pomembnosti dimenzij glede na stopnjo izobrazbe.

4.3.1 Primerjava dimenzij klime glede na podjetje

Graf 4.1: Aritmetične sredine posameznih dimenzij klime v podjetjih

Pristop in Baloh



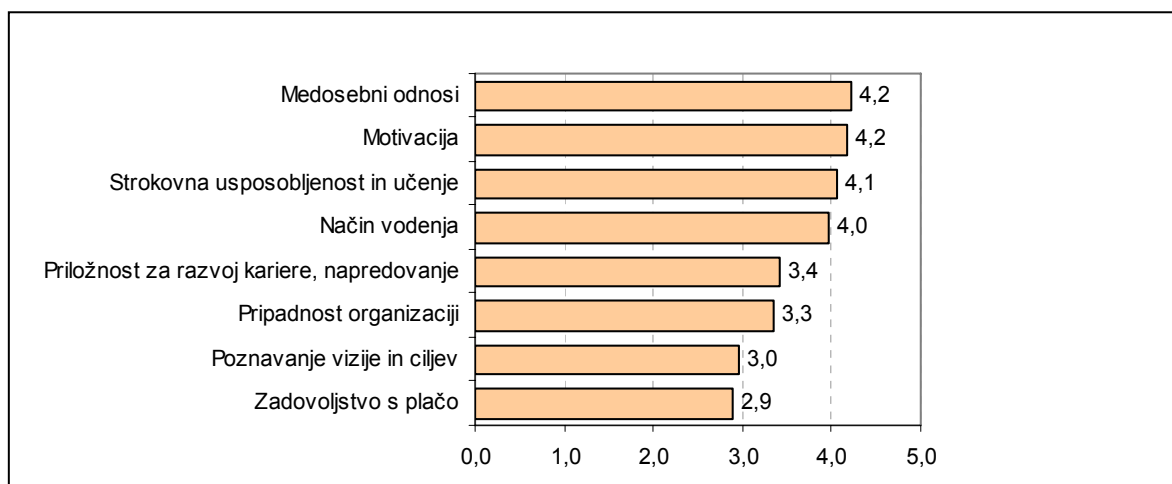
Iz zgornjega grafa je razvidno, da so dimenzije: *medosebni odnosi*, *motivacija*, *način vodenja*, *priložnost za razvoj kariere in napredovanje* ter *strokovna usposobljenost in učenje* bolje ocenjene v podjetju Pristop, dimenzije: *pripadnost organizaciji*, *zadovoljstvo s plačo* ter *poznavanje vizije in ciljev* pa so bolje ocenjene v podjetju Baloh. T-test je pokazal, da se vse dimenzije statistično značilno razlikujejo med seboj glede na podjetje, pri manj kot 5-odstotnem tveganju. Izjema je le *priložnost za razvoj kariere in napredovanje*, kjer o statistično značilnih razlikah med podjetjema ne moremo govoriti, saj je tveganje večje od 5 odstotkov (glej tabelo 4.5). Tudi iz grafa lahko razberemo, da zaposleni v obeh podjetjih skoraj enako ocenjujejo možnost za razvoj kariere v svojem podjetju.

Tabela 4.5: Rezultati T-testa za primerjavo dimenzij klime glede na podjetje

Dimenzije	Sig.
Medosebni odnosi	0,000
Pripadnost organizaciji	0,022
Zadovoljstvo s plačo	0,014
Motivacija	0,000
Poznavanje vizije in ciljev	0,000

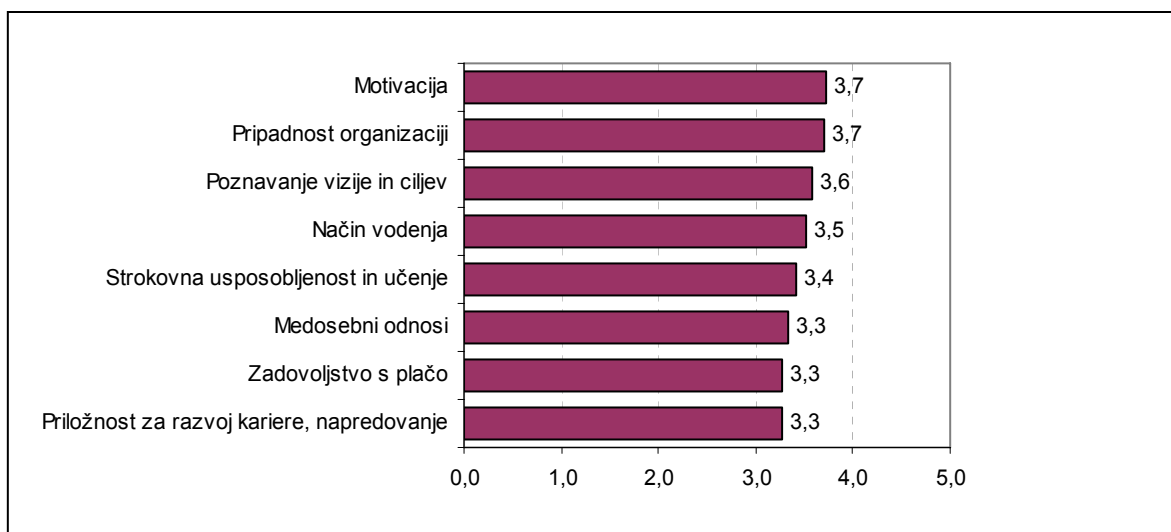
Način vodenja	0,003
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	0,306
Strokovna usposobljenost in učenje	0,000

Graf 4.2: Aritmetične sredine posameznih dimenzij klime v podjetju Pristop



Zaposleni na Pristopu zelo dobro ocenjujejo *medosebne odnose* na delovnem mestu. Čutijo se zelo motivirane za opravljanje dela, zadovoljni so tudi z možnostmi *strokovnega usposabljanja in učenja* ter z *načinom vodenja*. Precej slabše so ocenili *priložnost za razvoj kariere in napredovanje*, *pripadnost organizaciji*, *poznavanje vizije in ciljev*, najslabše pa je ocenjeno *zadovoljstvo s plačo*.

Graf 4.3: Aritmetične sredine posameznih dimenzij klime v podjetju Baloh



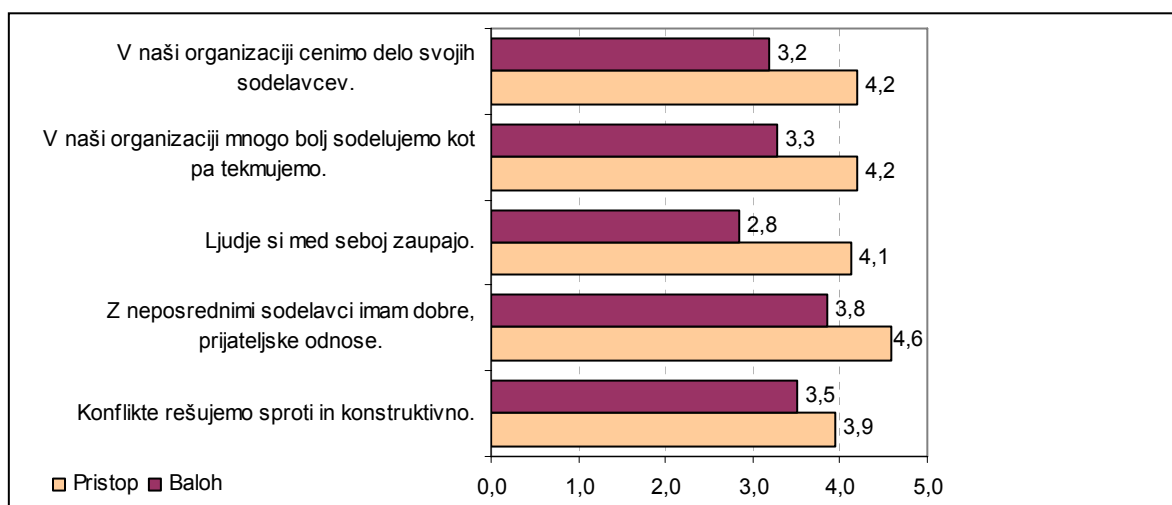
V podjetju Baloh so zaposleni najboljše ocenili svojo *motivacijo* in zavzetost do dela in *pripadnost organizaciji*. Prav tako ocenjujejo, da so kar dobro seznanjeni z *vizijo in cilji* podjetja, zadovoljni pa so tudi z *načinom vodenja*. Malo manj so zadovoljni s *strokovno usposobljenostjo in učenjem*, na zadnje mesto pa postavljajo *medosebne odnose*, *zadovoljstvo s plačo* in *priložnost za razvoj kariere in napredovanje*. Zanimivo pa je, da so med ocenami dimenzij klime pri Balohu zelo majhne razlike, tako da se vse ocene zvrstijo na intervalu od 3,3 do 3,7. Razlog za to bi lahko bil, da se anketiranci niso znali opredeliti glede vprašanj in so zato pretežno odgovarjali z odgovorom 'niti se ne strinjam, niti se strinjam'. Lahko pa tak rezultat kaže tudi na večje nezadovoljstvo zaposlenih, ki pa si ga niso upali izraziti, ker so se bali morebitnih sankcij.

4.3.2 Primerjava dimenzij klime po posameznih indikatorjih glede na podjetje

V nadaljevanju bom podrobneje prikazala ocene dimenzij klime po pripadajočih vprašanjih v obeh podjetjih.

4.3.2.1 Primerjava indikatorjev dimenzije medosebni odnosi

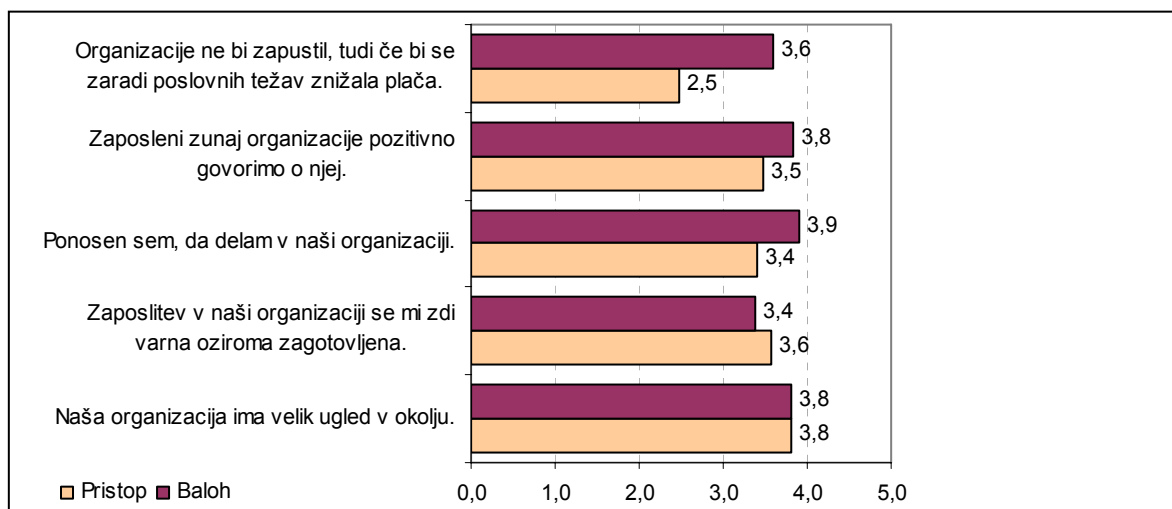
Graf 4.4: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo medosebni odnosi



Dimenzijo *medosebni odnosi* zaposleni na Pristopu ocenjujejo kot najboljšo, pri Balohu pa je to ena najslabše ocenjenih dimenzij. Na Pristopu zaposleni zelo cenijo delo svojih sodelavcev, medtem ko je pri Balohu ta trditev ocenjena precej nižje. Na Pristopu zaposleni tudi bolj sodelujejo kot tekmujejo in si med seboj zaupajo. Z neposrednimi sodelavci imajo zelo dobre in prijateljske odnose. V dokaj dobrih odnosih so tudi pri Balohu, in to je pri njih tudi najbolje ocenjen indikator, kljub temu pa pravijo, da si zaposleni na splošno ne zaupajo, saj se s to trditvijo večina ne strinja. Medsebojno sodelovanje je pri Balohu ocenjeno srednje dobro. Najslabša ocena na Pristopu gre konstruktivnemu reševanju konfliktov, vendar je ocena boljša kot pri Balohu.

4.3.2.2 Primerjava indikatorjev dimenzije pripadnost organizaciji

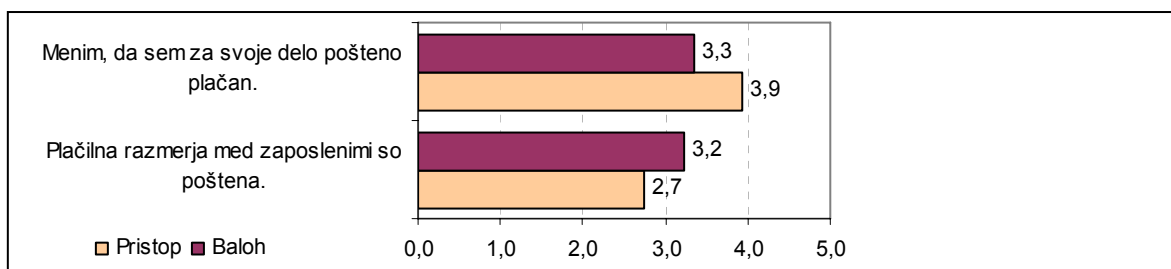
Graf 4.5: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo pripadnost organizaciji



Pripadnost organizaciji spada na Pristopu med slabše, pri Balohu pa med najboljše ocenjene kategorije. Balohovi zaposleni menijo, da ima njihova organizacija velik ugled v okolju, zato so ponosni, da delajo v njej in o njej tudi pozitivno govorijo. Malo slabše je ocenjena trditev, da organizacije ne bi zapustili, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača, najslabše, vendar še vedno dovolj pozitivno so ocenili varnost oziroma zagotovljenost zaposlitve. Na Pristopu so, ravno tako kot pri Balohu, mnenja, da ima njihova organizacija v okolju velik ugled, zaposlitev pa se jim zdi dokaj varna in zagotovljena, saj so ta indikator ocenili celo malo bolje kot pri Balohu. Zaposleni na Pristopu so ponosni, da delajo v tej organizaciji, zato tudi zunaj nje pozitivno govorijo o njej. Najslabše so ocenili prvo trditev. Očitno je, da bi večina zaposlenih organizacijo zapustila, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

4.3.2.3 Primerjava indikatorjev dimenzije zadovoljstvo s plačo

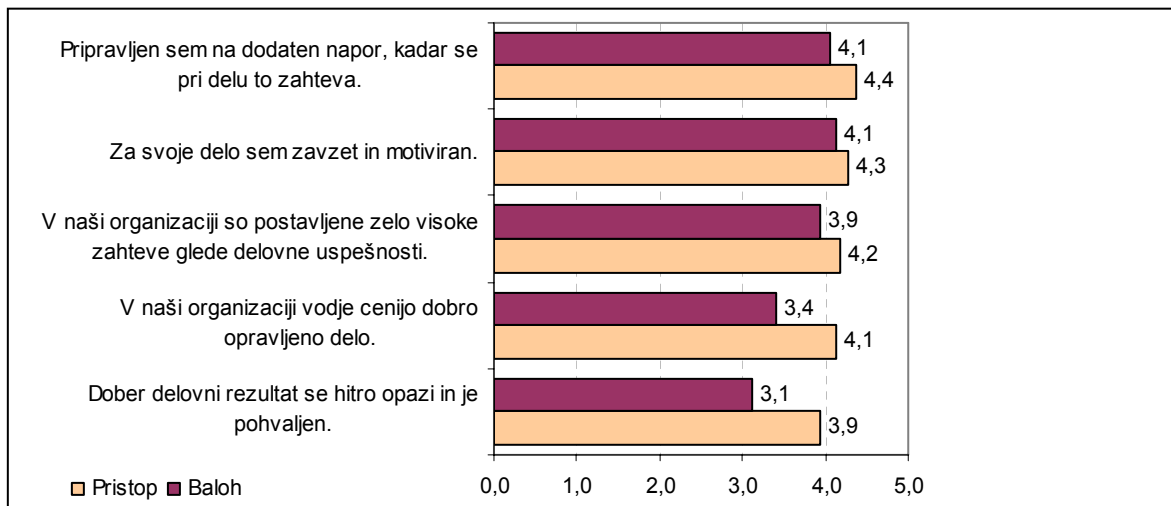
Graf 4.6: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo zadovoljstvo s plačo



Ta dimenzija je bila v obeh podjetjih uvrščena med najslabše ocenjene. Na pristopu sicer menijo, da so za svoje delo relativno pošteno plačani, kljub temu pa se jim zdi, da plačilna razmerja med zaposlenimi niso poštena. Pri Balohu so obe trditvi ocenili s srednje dobro oceno.

4.3.2.4 Primerjava indikatorjev dimenzije motivacija

Graf 4.7: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo motivacija

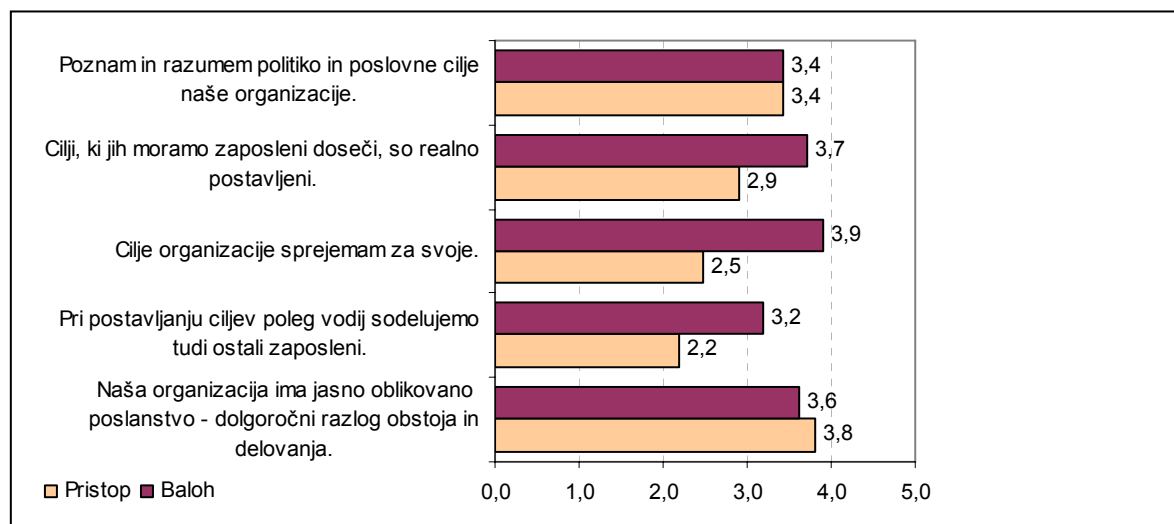


Motivacija je v obeh podjetjih zelo dobro zastopana dimenzija. Na Pristopu so vse trditve ocenjene zelo visoko in enakovredno. Zaposleni so zelo motivirani in pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva. V podjetju so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, hkrati pa vodje cenijo dobro opravljeno delo, ki je tudi hitro opaženo in pohvaljeno. Pri Balohu so skoraj do enake mere motivirani in pripravljeni na dodaten napor. Tudi pri njih so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Manj pa se strinjajo s

trditvijo, da njihovi vodje cenijo dobro opravljeno delo ter da je dober rezultat hitro opažen in pohvaljen.

4.3.2.5 Primerjava indikatorjev dimenzije poznavanje vizije in ciljev

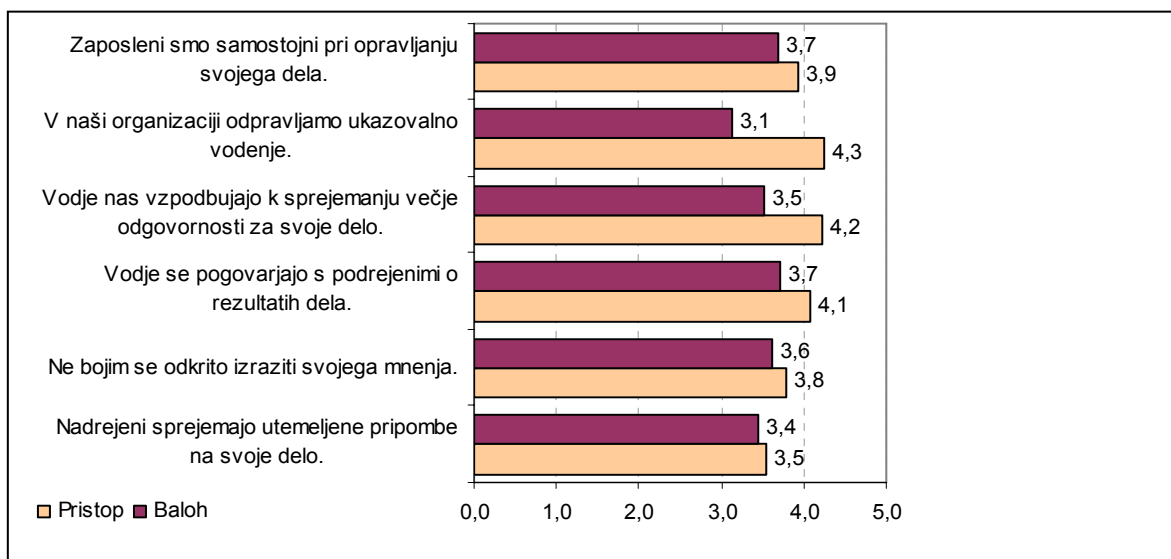
Graf 4.8: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo poznavanje vizije in ciljev



Ta dimenzija je na Pristopu med najslabše, pri Balohu pa med najboljše ocenjenimi dimenzijami. Zaposleni pri Balohu sprejemajo cilje organizacije za svoje. Zavedajo se, da ima njihova organizacija jasno oblikovano poslanstvo, ki je dolgoročni razlog njenega obstoja in delovanja. Zaposleni poznajo in razumejo politiko in poslovne cilje svojega podjetja in menijo, da so cilji, ki jih morajo doseči, realno postavljeni. Vendar pa pri postavljanju ciljev sami ne sodelujejo. Anketirani na Pristopu so se z danimi trditvami strinjali v bistveno manjši meri kot pri Balohu. Zavedajo se sicer, da ima njihova organizacija jasno oblikovano poslanstvo in so tudi relativno dobro seznanjeni z njeno politiko in cilji, vendar pa menijo, da cilji, ki jih morajo doseči niso realno postavljeni. Ciljev organizacije večina zaposlenih ne jemlje za svoje, pri postavljanju le-teh pa zaposleni ne sodelujejo.

4.3.2.6 Primerjava indikatorjev dimenzije način vodenja

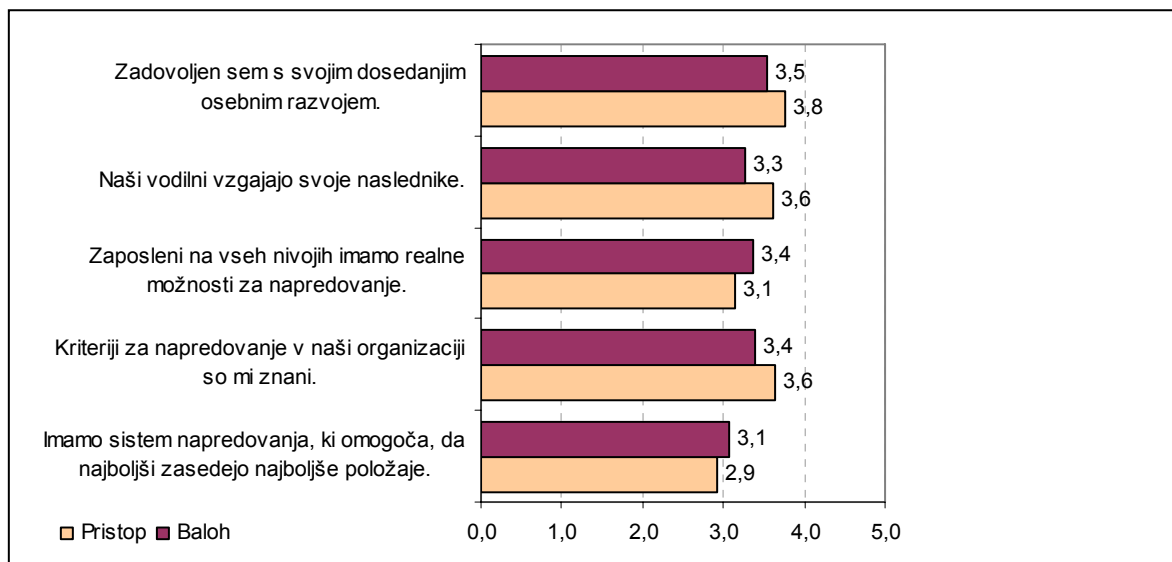
Graf 4.9: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo način vodenja



Način vodenja je dimenzija, ki je v obeh podjetjih ocenjena kot četrta najboljša, vendar so na Pristopu ocene indikatorjev v povprečju višje kot pri Balohu. V podjetju Pristop odpravljajo ukazovalno vodenje, vodje vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju odgovornosti za svoje delo in se z njimi pogovarjajo o rezultatih dela. Zaposleni pravijo, da so pri opravljanju svojega dela samostojni. V pogovoru z nadrejenim se ne bojijo izraziti svojega mnenja, nadrejeni pa so pripravljeni sprejemati utemeljene pripombe na svoje delo. Pri Balohu so vse trditve ocenjene nekoliko nižje, najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da v organizaciji odpravljajo ukazovalno vodenje.

4.3.2.7 Primerjava indikatorjev dimenzije priložnost za razvoj kariere, napredovanje

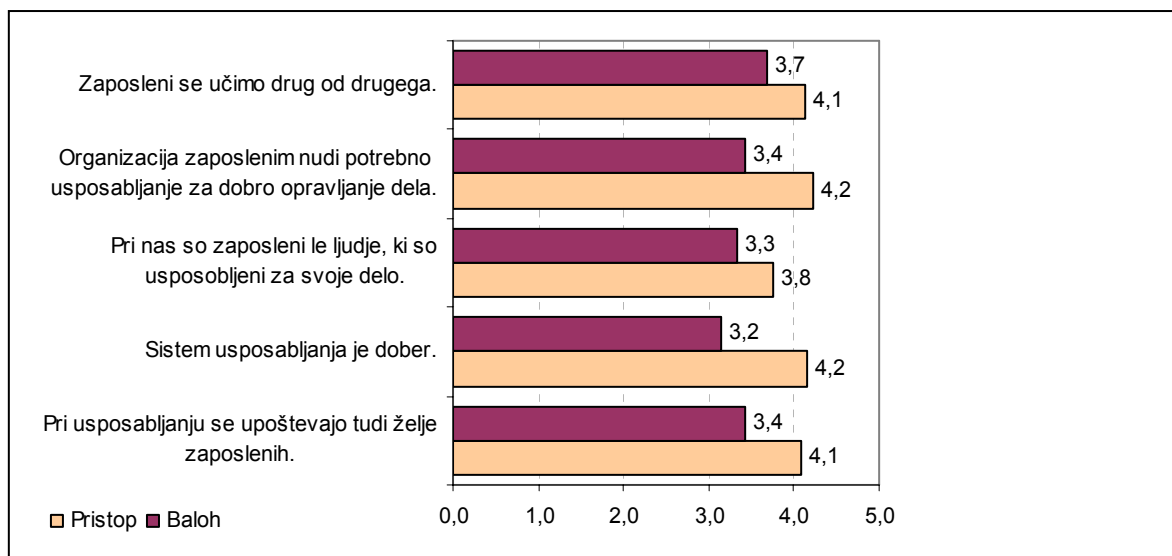
Graf 4.10: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo priložnost za razvoj kariere, napredovanje



Ocene dimenzije *priložnost za razvoj kariere in napredovanje* se v obeh podjetjih vrtijo okrog srednje vrednosti. Na Pristopu so zadovoljni s svojim osebnim razvojem, strinjajo se, da njihovi vodilni vzgajajo svoje naslednike, znani pa so jim tudi kriteriji za napredovanje. Manj se strinjajo s trditvijo, da imajo zaposleni na vseh področjih realne možnosti za napredovanje in s trditvijo, da imajo v podjetju sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljša mesta. Pri Balohu zaposleni srednje dobro ocenjujejo zadovoljstvo s svojim osebnim razvojem, realne možnosti za napredovanje na vseh nivojih in seznanjenost s kriteriji za napredovanje. Slabše ocenjujejo trditev, da njihovi vodilni vzgajajo naslednike, najslabše pa trditev, da ima podjetje sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

4.3.2.8 Primerjava indikatorjev dimenzije strokovna usposobljenost in učenje

Graf 4.11: Aritmetične sredine indikatorjev za dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje

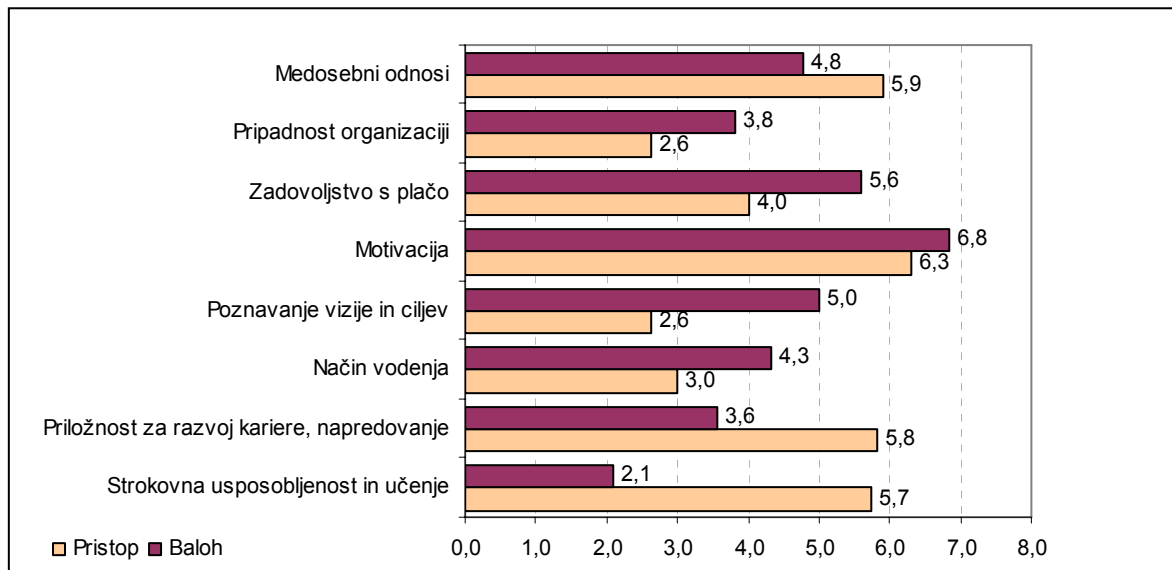


Strokovna usposobljenost in učenje je v podjetju Pristop zelo dobro zastopana dimenzija. Zaposleni se strinjajo, da je sistem usposabljanja v njihovem podjetju dober, saj jim nudi potrebno izobraževanje za dobro opravljanje dela, pri čemer se upoštevajo tudi želje zaposlenih. Anketiranci pravijo tudi, da se učijo drug od drugega in da so v njihovem podjetju zaposleni le ljudje, ki so za svoje delo usposobljeni. Pri Balohu ocene za vse indikatorje odstopajo nekoliko navzdol, proti srednji vrednosti. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da se zaposleni učijo drug od drugega, najmanj pa s trditvijo, da je sistem usposabljanja dober.

4.3.3 Primerjava pomembnosti dimenzij klime glede na podjetje

V nadaljevanju preverjam, ali obstajajo razlike v dojetanju pomembnosti dimenzij klime med podjetjema. Rezultate bom predstavila pisno in grafikonsko.

Graf 4.12: Prikaz pomembnosti dimenzij klime v podjetjih Pristop in Baloh

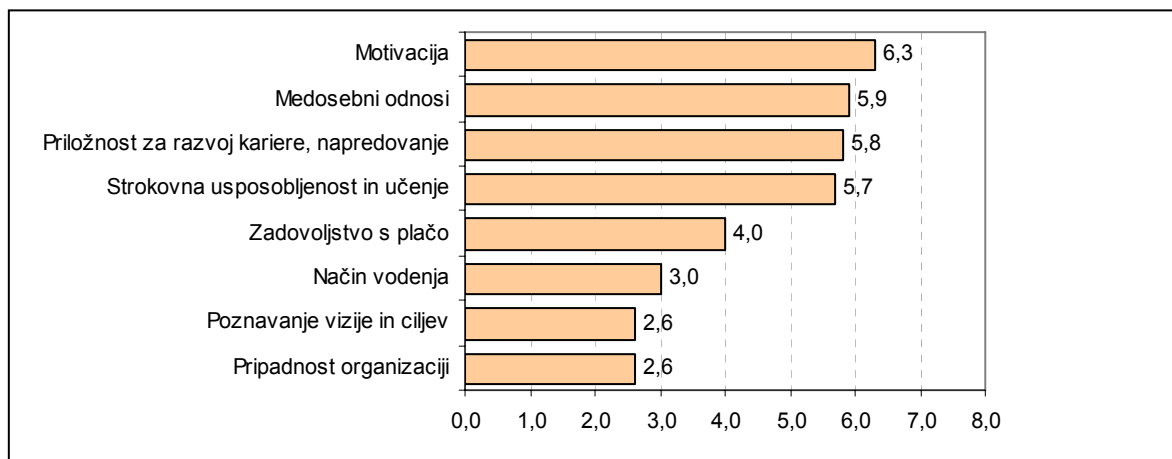


Če pogledamo razlike med podjetjema po posameznih dimenzijah, vidimo, da so *medosebni odnosi* veliko bolj pomembni zaposlenim na Pristopu kot pri Balohu, čeprav je ta dimenzija v obeh podjetjih ocenjena kot zelo pomembna. *Pripadnost organizaciji* je bolj pomembna zaposlenim v podjetju Baloh, saj jo na Pristopu ocenjujejo kot relativno nepomembno. Tudi *zadovoljstvo s plačo* je izrazito pomembnejše pri Balohu, čeprav tudi zaposlenim na Pristopu ni nepomembno. Pri *motivaciji* obstaja zelo majhna razlika med podjetjema. Iz grafa lahko vidimo, da v obeh podjetjih velja motivacija za zelo pomembno kategorijo. *Poznavanje vizije in ciljev* je predvsem pomembno zaposlenim pri Balohu, medtem ko na Pristopu te dimenzije ne dojemajo kot posebno pomembne. Tudi *način vodenja* je pomembnejši pri Balohu kot na Pristopu. Velike razlike med podjetjema se kažejo pri zadnjih dveh dimenzijah. *Priložnost za razvoj kariere in napredovanje* ter *strokovna usposobljenost in učenje* sta zelo pomembni dimenziji za zaposlene na Pristopu, medtem ko zaposleni pri Balohu ocenjujejo *priložnost za razvoj kariere* zgolj kot srednje pomembno, *strokovno usposobljenost in učenje* pa skoraj kot nepomembno. Rezultati T-testa so pokazali, da so razlike v dojetanju pomembnosti posameznih dimenzij med zaposlenimi v enem in zaposlenimi v drugem podjetju statistično značilne, kar lahko trdimo pri manj kot 5-odstotnem tveganju (glej Tabela 4.6).

Tabela 4.6: **Rezultati T-testa za primerjavo pomembnosti dimenzij klime glede na podjetje**

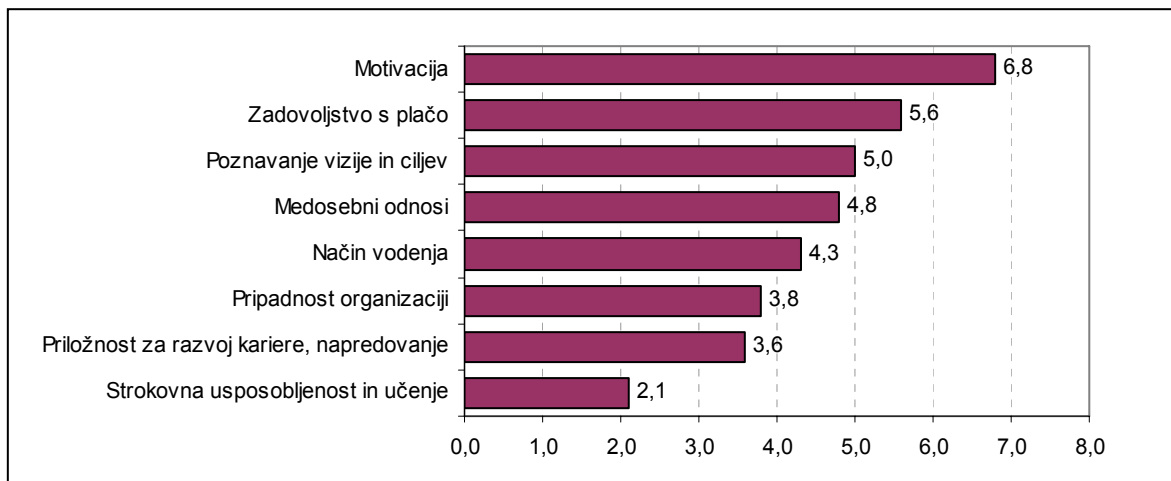
Dimenzije	Sig.
Medosebni odnosi	0,015
Pripadnost organizaciji	0,002
Zadovoljstvo s plačo	0,003
Motivacija	0,025
Poznavanje vizije in ciljev	0,000
Način vodenja	0,000
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	0,000
Strokovna usposobljenost in učenje	0,000

Graf 4.13: **Prikaz pomembnosti dimenzij klime v podjetju Pristop**



Anketiranci na Pristopu so kot najpomembnejše dimenzije klime ocenili *motivacijo*, *medosebne odnose*, *priložnost za razvoj kariere in napredovanje* ter *strokovno usposobljenost in učenje*. Kot srednje pomembno dimenzijo so ocenili *zadovoljstvo s plačo*, kot najmanj pomembne pa *način vodenja*, *poznavanje vizije in ciljev* in *pripadnost organizaciji*.

Graf 4.14: Prikaz pomembnosti dimenzij klime v podjetju Baloh



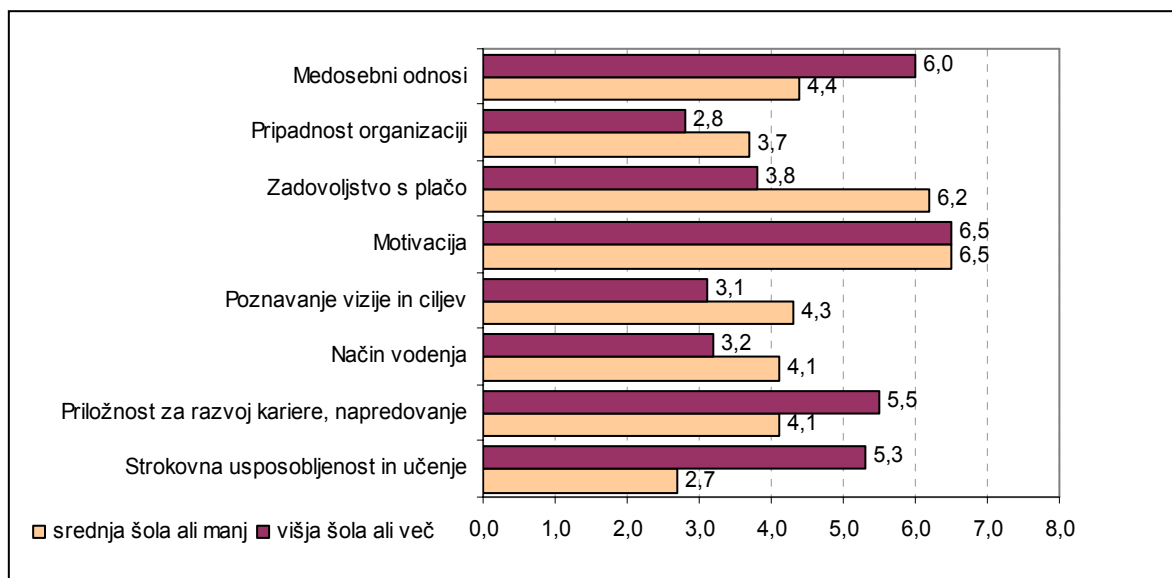
Pri Balohu zaposleni kot najpomembnejše dimenzije ocenjujejo *motivacijo*, *zadovoljstvo s plačo*, *poznavanje vizije in ciljev* in *medosebne odnose*. Nekoliko manj pomembni pa so jim *način vodenja*, *pripadnost organizaciji*, *priložnost za razvoj kariere in napredovanje*, na zadnjem mestu pa je, s precej velikim odstopanjem, *strokovna usposobljenost in učenje*.

4.3.4 Primerjava pomembnosti dimenzij klime glede na stopnjo izobrazbe

Pomembnost dimenzij klime sem razčlenila še po izobrazbi, saj me je zanimalo, ali obstajajo razlike v dojetanju pomembnosti dimenzij klime med zaposlenimi z višjo in zaposlenimi z nižjo izobrazbo in kakšne so te razlike. Predvsem pa sem želela potrditi svojo hipotezo, ki se glasi:

Zaposleni z višjo izobrazbo ocenjujejo medosebne odnose za bolj pomembne kot zaposleni z nižjo izobrazbo.

Graf 4.15: Prikaz pomembnost dimenzij klime po izobrazbi

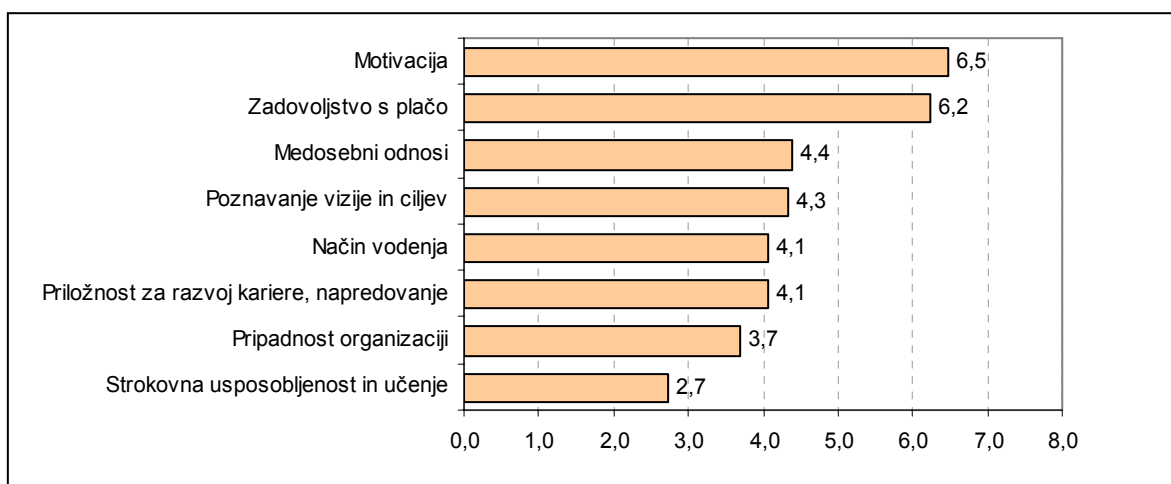


T-test je pokazal, da so razlike v dojemanju pomembnosti dimenzij klime med zaposlenimi z višjo in nižjo izobrazbo statistično značilne pri manj kot 5-odstotnem tveganju pri vseh dimenzijah, razen pri *motivaciji* (glej Tabelo 4.7), saj obe skupini anketirancev to dimenzijo ocenjujeta enako, in sicer kot najbolj pomembno. Največje razlike se kažejo pri *medosebnih odnosih*, *zadovoljstvu s plačo* in *strokovno usposobljenostjo in učenjem*. *Medosebni odnosi* in *strokovna usposobljenost in učenje* so veliko bolj pomembni tistim z višjo izobrazbo kot zaposlenim z nižjo izobrazbo, *zadovoljstvo s plačo* pa je slednjim pomembno skoraj tako kot *motivacija*, zaposlenim z višjo izobrazbo pa veliko manj. Tudi *pripadnost organizaciji*, *način vodenja* in *poznavanje vizije in ciljev* so dimenzije, ki so precej bolj pomembne zaposlenim z nižjo izobrazbo, zaposlenim z višjo izobrazbo pa je bolj kot tistim z nižjo pomembno, da imajo v podjetju *priložnost za razvoj kariere in napredovanje*.

Tabela 4.7: Rezultati T-testa za primerjavo pomembnosti dimenzij klime glede na stopnjo izobrazbe

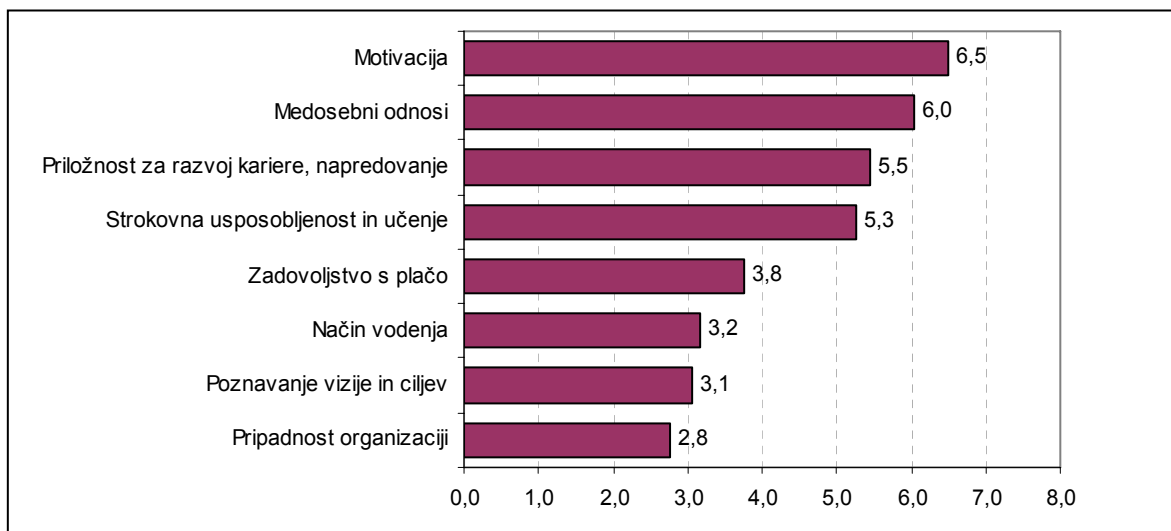
Dimenzije	Sig.
Medosebni odnosi	0,000
Pripadnost organizaciji	0,019
Zadovoljstvo s plačo	0,000
Motivacija	0,975
Poznavanje vizije in ciljev	0,006
Način vodenja	0,008
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	0,008
Strokovna usposobljenost in učenje	0,000

Graf 4.16: Prikaz pomembnosti dimenzij klime po izobrazbi – srednja šola ali manj



Pri zaposlenih s srednjo šolo ali manj po pomembnosti najbolj izstopata dimenziji *motivacija* in *zadovoljstvo s plačo*, saj sta ocenjeni vsaj dve oceni višje kot ostale kategorije. Sledijo *medosebni odnosi* in *poznavanje vizije in ciljev*, ki sta zaposlenim z nižjo izobrazbo skoraj enako pomembni. Malo manj pomemben jim je *način vodenja* in *priložnost za razvoj kariere*, sledi *pripadnost organizaciji*, kot najmanj pomembno pa ocenjujejo *strokovno usposobljenost in učenje*.

Graf 4.17: Prikaz pomembnosti dimenzij klime po izobrazbi – višja šola ali več



Pri zaposlenih z višjo izobrazbo odstopajo štiri dimenzije, in sicer *motivacija*, *medosebni odnosi*, *priložnost za razvoj kariere* in *strokovna usposobljenost in učenje*, ki jih anketiranci ocenjujejo kot bolj pomembne od ostalih. Manj pomembno se jim zdi *zadovoljstvo s plačo*, *način vodenja*, *poznavanje vizije in ciljev*, najmanj pomembna pa *pripadnost organizaciji*.

4.4 INTERPRETACIJA REZULTATOV

V tem delu diplomske naloge bom navedla ugotovitve, do katerih sem prišla z empirično raziskavo primerjave psihosocialne klime v podjetjih Pristop d. o. o. in Baloh International d. o. o. Poleg ugotovitev bom za vsako podjetje posebej podala še predloge za izboljšavo tistih dimenzij klime, ki so bile v posameznem podjetju slabše ocenjene, in poskušala potrditi svojo prvo hipotezo. Nato bom ugotavljala, ali obstajajo razlike v dožemanju posameznih dimenzij klime med podjetjema in glede na stopnjo izobrazbe. Na koncu bom poskušala potrditi še svojo drugo hipotezo in odgovor utemeljila.

V podjetju Pristop so zaposleni visoko motivirani ljudje, ki so pripravljeni na dodaten napor, kadar delo to od njih zahteva. Njihovi vodje cenijo dobro opravljeno delo in ga tudi pohvalijo. Zaposleni si med seboj zaupajo, saj med njimi vladajo dobri, prijateljski odnosi. Morebitne konflikte znajo reševati sproti in v skupno korist. Zaposleni so pri svojem delu samostojni in nosijo odgovornost za svoje delo. O rezultatih dela se pogovarjajo s svojimi vodji, ki znajo prisluhniti in sprejemajo utemeljeno kritiko na svoje delo. Velika prednost podjetja je ta, da imajo zaposleni dobre možnosti za izobraževanje, saj ima Pristop razvit učinkovit sistem usposabljanja, ki se prilagaja željam in potrebam posameznika. Podjetje se zaveda, da je danes, v vse bolj zaostrenih tržnih razmerah, edina konkurenčna prednost organizacije človek in znanje, s katerim razpolaga. Zaposleni so zadovoljni s svojim osebnim razvojem, saj imajo veliko možnosti za učenje, jasni pa so tudi kriteriji napredovanja. Manj zadovoljni so le z realnimi možnostmi za napredovanje, saj menijo, da najboljši nimajo vedno možnosti zasesti najboljših mest. Glede na to, da ima podjetje izgrajen izobraževalni sistem z osebnim programom za razvoj kariere in se v zvezi s tem resnično prilagajajo poleg organizacijskih tudi posameznikovim interesom, je morda nezadovoljstvo na tem področju moč pripisati neučakanosti nekaterih zaposlenih, ki stremijo k hitremu vzponu na vrh, kar pa ni vedno mogoče. Seveda pa je treba sistem napredovanja zasnovati tako, da zaposlenim omogoča tako horizontalno kot vertikalno napredovanje.

Nižje ocenjena dimenzija v podjetju Pristop je bila pripadnost organizaciji. Zaposleni sicer menijo, da ima njihova organizacija v okolju velik ugled in so ponosni, da so v njej zaposleni, vendar pa bi jih večina poiskala zaposlitev drugje, če bi se zaradi morebitnih poslovnih težav njihova plača znižala. Zmanjšan občutek pripadnosti organizacijam je v sodobnem poslovnem svetu pogost pojav. Podjetja danes ne morejo ljudem več zagotavljati trajne zaposlenosti,

največ, kar lahko nudijo je zaposljivost. Cilj zaposlenih pa ni več ustvarjanje dolgoročne kariere v enem podjetju, ampak nabiranje znanja in različnih izkušenj v različnih organizacijah.

Iz rezultatov ankete vidimo tudi, da zaposleni niso povsem zadovoljni s svojo seznanjenostjo z vizijo in cilji podjetja. Zavedajo se sicer, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo in cilje, vendar pa jih moti, da pri postavljanju ciljev niso vabljeni k sodelovanju, tisti cilji, ki jih morajo sami doseči, pa niso vedno realno postavljeni. Prav tako ciljev organizacije ne sprejemajo za svoje. Menim, da bi morala organizacija svoje cilje in vizijo približati svojim zaposlenim, tako da bi bili z njimi seznanjeni vsi in bi jih tudi lažje sprejeli za svoje. Potrebno bi bilo vzpostaviti sistem, s pomočjo katerega bi zvišali stopnjo udeležbe vseh zaposlenih v samem procesu poslovanja in s tem tudi stopnjo njihove pripadnosti podjetju. Če bodo zaposleni jasno videli pred seboj cilje organizacije, se bodo z njimi lažje identificirali in bodo tudi bolj motivirani za prispevanje k tem skupnim ciljem.

Največje nezadovoljstvo zaposlenim na Pristopu predstavljajo plače, saj menijo, da razmerja med plačami zaposlenih niso ustrezna. V podjetju bi moral obstajati stimulativen sistem plačevanja, ki bi omogočal, da so zaposleni plačani v skladu z rezultati svojega dela. Podjetje ima jasno določene kriterije za ugotavljanje delovne uspešnosti, ki pa bi morali omogočati, da so tisti, ki prevzemajo več odgovornosti pri delu in dosegajo dobre delovne rezultate, tudi temu primerno nagrajeni.

Podjetje Baloh se prav tako kot Pristop odlikuje z zavzetimi in motiviranimi posamezniki, ki pa za razliko od tega čutijo večjo pripadnost svojemu podjetju. Zanj so prepričani, da ima velik ugled v okolju in so ponosni, da so tam zaposleni. Prav tako ni zelo verjetno, da bi podjetje zapustili, če bi se v primeru poslovnih težav znižala plača. Anketirani se tudi zavedajo, da ima njihova organizacija oblikovano jasno poslanstvo, in razumejo njeno politiko in poslovne cilje, ki jih sprejemajo za svoje. Kljub temu pri postavljanju ciljev ne sodelujejo.

S svojimi vodilnimi so relativno zadovoljni, čeprav so mnenja, da nadrejeni ne sprejemajo vedno pripomb na svoje delo.

Zaposleni pri Balohu menijo, da sistem usposabljanja v podjetju ni najboljši, res pa je, da se ocene vseh indikatorjev te dimenzije sučejo okrog srednje vrednosti, kar lahko pomeni, da

zaposleni niso odločeni ali nimajo izoblikovanega mnenja o tem vprašanju. To se je pokazalo tudi pri razporejanju dimenzij po pomembnosti, saj so Balohovi zaposleni postavili pomen usposabljanja in učenja na zadnje mesto. Podjetje bi moralo zaposlene vzpodbuditi k pridobivanju novih znanj, istočasno pa bi morali s pomočjo vprašalnika zbrati informacije o željah in potrebah zaposlenih glede izobraževanja. Nato bi lahko v skladu s tem organizirali seminarje, predavanja in delavnice, s pomočjo katerih bi zaposleni pridobili nova znanja in veščine.

Zaposleni, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, menijo, da sistem napredovanja v njihovem podjetju ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje. Kot sem omenila že zgoraj, je nujno, da ima podjetje jasno oblikovane kriterije za napredovanje, ki so znani vsem posameznikom. Sistem napredovanja mora biti zasnovan tako, da se pri tem upoštevajo cilji organizacije in hkrati želje in interesi posameznikov. Zaposleni morajo imeti možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja.

Anketiranci tudi niso povsem zadovoljni glede svojih plač. Tudi pri tej dimenziji so ocene indikatorjev zelo blizu srednji vrednosti. To lahko pomeni, da s sistemom plačevanja pravzaprav ni nič narobe in da so zaposleni s svojo plačo nezadovoljni tako rekoč 'iz navade' ali pa sistem plačevanja res ni učinkovit, vendar si anketiranci tega niso upali jasno izraziti iz strahu pred morebitnimi sankcijami. V vsakem primeru velja, kar sem poudarila že pri Pristopu, da mora v podjetju obstajati sistem plačevanja, ki nagrajuje in stimulira tiste, ki nase prevzemajo več truda in odgovornosti in dosegajo dobre delovne rezultate, to pa je treba ugotavljati z jasno določenimi merili delovne uspešnosti.

Zadnja dimenzija, ki predstavlja izziv v podjetju Baloh, so medosebni odnosi. Zaposleni v podjetju sicer niso v slabih odnosih, vendar pa si med seboj ne zaupajo najbolj. Med njimi je tudi preveč tekmovalnosti in premalo spoštovanja do dela sodelavcev. Reševanje konfliktov ocenjujejo zaposleni kot srednje dobro. Ker nadrejeni ne morejo ukazati ali odrediti svojim podrejenim, naj se dobro razumejo, bi se morali tega problema lotiti postopoma in previdno, saj lahko prisila ali nepotrpežljivost pri tako občutljivi zadevi, kot so odnosi, sproži neželene reakcije. Za začetek naj si vodstvo vzame čas in spozna svoje podrejene, njihove želje, cilje in potrebe. Vodje morajo vzpostaviti z zaposlenimi pristen stik, jim izkazovati spoštovanje in nuditi pomoč, kadar je potrebno. Za vse zaposlene se lahko organizirajo delavnice, na katerih se učijo učinkovitega komuniciranja s sodelavci in grajenja pozitivnih medosebnih odnosov.

Zelo velik vpliv na odnose med zaposlenimi imajo tudi neformalna druženja izven delovnega časa. V ta namen lahko podjetje organizira piknike, športne dneve, ekskurzije ali skupna silvestrovanja, ki lahko postanejo tradicija v organizaciji. Taki dogodki zaposlene povezujejo in ustvarjajo med njimi občutke spoštovanja in zaupanja.

Če sedaj strnem ugotovitve, lahko rečem, da je v obeh podjetjih klima dokaj ugodna, vendar so pri obeh možne dodatne izboljšave. Obe organizaciji se ponašata z motiviranimi zaposlenimi, kar je tudi eden glavnih pogojev učinkovitosti in uspešnosti njih samih in posledično celotne organizacije. Način vodenja v obeh podjetjih je ocenjen pozitivno, kar pomeni, da so zaposleni s svojim vodstvom zadovoljni. Na Pristopu bi lahko delali še na občutku pripadnosti zaposlenih in jih skušali bolj vključiti v samo poslovanje podjetja. Pri Balohu pa imajo še odprte možnosti za izboljšanje sistema usposabljanja, izobraževanja in napredovanja, pozornost pa morajo usmeriti predvsem na izboljšanje odnosov med zaposlenimi. Zaposleni v obeh podjetjih so izrazili večje ali manjše nezadovoljstvo s sistemom plačevanja, zato bi se kazalo posvetiti tudi temu vprašanju.

Opazovani podjetji sem izbrala, ker me je zanimalo, ali obstajajo razlike v psihosocialni klimi v dveh enako uspešnih podjetjih, ki se ukvarjata z različno dejavnostjo in imata različno izobrazbeno strukturo zaposlenih. Zato sem v uvodu postavila naslednjo hipotezo:

- *Med podjetjema obstajajo razlike v psihosocialni klimi.*

Z analizo rezultatov sem ugotovila, da hipotezo lahko potrdim. Rezultati T-testa so namreč pokazali, da se vse dimenzije psihosocialne klime, z izjemo priložnosti za razvoj kariere, med seboj statistično značilno razlikujejo glede na podjetje pri manj kot 5-odstotnem tveganju (glej Prilogo C). Ker je klima zelo kompleksna in specifična lastnost vsakega podjetja, je zelo težko najti natančen odgovor na vprašanje, *zakaj* je klima v dveh enako uspešnih podjetjih tako različna. To vprašanje bi zahtevalo podrobnejšo analizo razmer v obeh podjetjih.

V nadaljevanju bom prikazala, kakšne so razlike v pojmovanju pomembnosti posameznih dimenzij klime med zaposlenimi v obeh podjetjih. V empiričnem delu sem ugotovila, da so razlike med podjetjema statistično značilne pri vseh dimenzijah, pri tveganju manjšem od 5 odstotkov (glej Prilogo C). Zaposlenim v obeh organizacijah je za pozitivno vzdušje na delovnem mestu najpomembnejša motivacija, ki je v obeh podjetjih tudi zelo dobro ocenjena. Zaposlenim na Pristopu so poleg tega še zelo pomembni medsebojni odnosi ter možnost za

usposabljanje in napredovanje. Srednje pomembno se jim zdi zadovoljstvo s plačo, manj pomemben pa način vodenja, poznavanje ciljev in pripadnost organizaciji. Balohovim zaposlenim pa je veliko bolj kot Pristopovim pomembno zadovoljstvo s plačo in poznavanje ciljev in vizije. Za tem navajajo kot zelo pomembno poznavanje ciljev podjetja in medosebne odnose. Sledi način vodenja in pripadnost, šele potem priložnost za razvoj kariere in na zadnje mesto, po pomembnosti, postavljajo strokovno usposabljanje in učenje.

Ker me je zanimalo, ali na razlike v pojmovanju pomembnosti dimenzij klime vpliva stopnja izobrazbe, saj ta med drugim predstavlja ključno razliko med zaposlenimi izbranih podjetij, sem empirično preverila tudi to povezavo in postavila naslednjo hipotezo:

- *Zaposleni z višjo izobrazbo ocenjujejo medosebne odnose za bolj pomembne kot zaposleni z nižjo izobrazbo.*

Ugotovila sem, da med zaposlenimi z višjo izobrazbo in zaposlenimi z nižjo izobrazbo res obstajajo statistično značilne razlike glede dojemanja pomembnosti dimenzij psihosocialne klime pri tveganju manjšem od 5 odstotkov (glej prilogo C). Izjema je le motivacija, ki ji obe skupini zaposlenih pripisujeta največji pomen. Vidimo tudi, da prioriteta lestvica zaposlenih z višjo izobrazbo sovпада z lestvico Pristopovih zaposlenih, prioriteta lestvica zaposlenih z nižjo izobrazbo pa skoraj povsem sovпада z lestvico zaposlenih pri Balohu, kar lahko razložimo z dejstvom, da ima na Pristopu 86 odstotkov anketiranih zaposlenih višjo izobrazbo, pri Balohu pa ima nižjo izobrazbo 66 odstotkov zaposlenih. Iz tega lahko sklepamo, da stopnja izobrazbe v veliki meri vpliva na posameznikovo odločitev, kaj mu na delovnem mestu največ pomeni.

Na tem mestu lahko tudi potrdim svojo hipotezo, da zaposleni z *višjo izobrazbo res ocenjujejo medosebne odnose za bolj pomembne kot zaposleni z nižjo izobrazbo*, saj je povprečna ocena pomembnosti medosebnih odnosov prvih 6, pri drugih pa 4,4 na lestvici od 1 do 8. Ocena pomembnosti medosebnih odnosov se statistično značilno razlikuje glede na stopnjo izobrazbe pri manj kot 5-odstotnem tveganju (glej Prilogo C).

Zavest o vse večjem pomenu medosebnih odnosov v organizacijah počasi prodira v slovenska podjetja. Managerji se zavedajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo, ki pa ima čustva, želje, interese in potrebe. Zaposleni posoja svoj, človeški, kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo pa pričakuje poleg finančne vrednosti še drugačno povračilo,

in sicer stimulatивно delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Zelo pomembno je na kakšen način podjetje zaposlenim te vrednote zagotavlja, saj je od tega odvisna njihova motiviranost, zavzetost in pripadnost in s tem delovna uspešnost oziroma doprinos, ki ga imajo za podjetje. Zato morajo organizacije prenehati z obravnavanjem zaposlenih kot zgolj z nadomestljivim stroškom in sprejeti vse bolj očitno dejstvo, da vsaka organizacija temelji na ljudeh, njihovem znanju in odnosih med njimi.

Zaposleni z višjo izobrazbo se vse večjega pomena medosebnih odnosov v podjetjih zavedajo bolj kot tisti z nižjo izobrazbo, saj ljudje z višjo izobrazbo ponavadi zasedajo delovna mesta, ki od njih zahtevajo reševanje kompleksnih nalog, pri katerih navadno sodelujejo tudi drugi zaposleni. Zaposleni tako večino časa preživijo v interakciji s sodelavci, na sestankih, srečanjih, kolegijih in povsem neformalnih pogovorih. Vedno bolj se tudi uveljavlja način timskega dela, ki je učinkovit samo, če so člani v dobrih odnosih, spoštujejo in cenijo prispevke ostalih članov, si zaupajo in znajo konstruktivno reševati konflikte. S takim načinom dela zaposleni spoznavajo svojo medosebno odvisnost in vedo, da bodo cilje najlažje dosegli z vzajemno pomočjo.

Po drugi strani pa ljudje z nižjo izobrazbo ponavadi opravljajo manj zahtevna dela, ki ne zahtevajo intelektualnega prispevka večjega števila ljudi. Na takih delovnih mestih je človek v veliki meri odvisen od samega sebe in ni navajen na prilagajanje delu v skupini. Ker rezultat njegovega dela ni tako odvisen od medsebojnega zaupanja, izmenjave mnenj, občutkov, predlogov in odprte komunikacije, posledično tudi ne pripisuje medosebnim odnosom med zaposlenimi tako velikega pomena. Zaposleni na tovrstnih delovnih mestih se verjetno tudi manj udeležujejo različnih seminarjev na temo pomena medosebnih odnosov in komunikacije v podjetjih, ki so v zadnjih letih za nekatera podjetja postali skoraj nepogrešljivi.

Analiza rezultatov je pokazala, da so zaposleni z nižjo izobrazbo na drugo mesto na lestvici, takoj za motivacijo, postavili zadovoljstvo s plačo, kar pa je tudi logično, saj velja, da osebni dohodek motivira le delavce z nižjo izobrazbo in nižjim življenjskim standardom. Z višjo izobrazbo in višjim osebnim dohodkom pa se vrednote spremenijo. Pomembnejši postanejo drugi motivacijski dejavniki, kot na primer medosebni odnosi, večja odgovornost in samostojnost pri delu, priložnost za razvoj kariere, možnost izobraževanja in drugi dejavniki, ki omogočajo predvsem osebni razvoj in samoaktualizacijo posameznika.

5. SKLEP

Psihosocialna klima predstavlja človekovo socialno okolje, ki nastaja z interakcijo med posamezniki, delovnimi skupinami in organizacijo, temelji pa na posameznikovi percepciji delovne situacije. Predstavlja tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji, njihovo zadovoljstvo, motivacijo in posledično na uspešnost podjetja. Klima v organizaciji je ustrezna, kadar med zaposlenimi prevladujejo dobri medosebni odnosi, kar pozitivno vpliva na njihov odnos do dela in s tem na njihovo produktivnost. Hkrati zaposleni čutijo večjo pripadnost organizaciji, zaradi česar so pripravljeni več prispevati za doseg organizacijskih ciljev.

Ustrezna klima je ključnega pomena za uspešnost podjetja, saj v veliki meri vpliva na hitro in učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Kadar vodje zaznajo neželeno odzivanje in vedenje zaposlenih, njihovo nezadovoljstvo in nemotiviranost za delo, je to znak, da je v podjetju potrebna sprememba klime. Spreminjanje klime je zapleten proces, ki se ga morajo vodilni v podjetju lotiti počasi in previdno. Prvi korak pa je, da klimo najprej podrobno proučijo in ugotovijo, katera področja v organizaciji so problematična. Z merjenjem klime dobijo povratno informacijo, v kolikšni meri podjetje izpolnjuje pričakovanja in potrebe zaposlenih in kaj je potrebno spremeniti. Nato pripravijo načrt akcije, s katero se bodo lotili postopnih izboljšav in realizacije sprememb.

Zavedati se moramo, da klime ni mogoče spremeniti čez noč. Spreminjanje klime je proces, ki se odvija postopoma, najbolj pa ga začutijo zaposleni, ki so tudi ključni element pri njenem spreminjanju. Vodje morajo zaposlene aktivno vključiti v ta proces, jim prisluhniti in se z njimi odprto pogovoriti. Predvsem pa je treba vedeti, da je klima specifična za vsako organizacijo, zato za vsako organizacijo obstaja tudi specifičen način izboljševanja klime, ki ga mora vodstvo vsakega podjetja poiskati s pomočjo spremljanja, opazovanja in proučevanja kulturnih vzorcev in specifičnih lastnosti svoje organizacije.

V času hitrih sprememb in skokovitega naraščanja konkurence na trgu, ki zahteva od podjetij izjemno sposobnost prilagajanja, postaja psihosocialna klima vse pomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Biti boljši v tem času je težko, biti drugačen pa je še težje in pomembneje. Edini vir razlik in možnost organizacije, da postane drugačna in neposnemljiva, so odnosi med zaposlenimi. Ljudje so v današnjem času tisti, ki delajo razlike

in ustvarjajo dodano vrednost podjetju. Človeški kapital je tista neprecenljiva vrednost, ki odloči, ali bo podjetje uspešno ali povprečno. Če pa želi podjetje človeški potencial mobilizirati, ne zadostuje zgolj napredna tehnologija in učinkovita strategija, ampak je potrebno zagotavljati ustrezno vzdušje, motivacijo, zadovoljstvo zaposlenih in možnost, da v organizaciji dosegajo svoje osebne cilje.

V tem času, tako polnem sprememb, se je spremenila tudi vloga managerjev, ki imajo do svojih zaposlenih vedno večjo odgovornost. Njihova vloga ne zajema samo uresničevanja poslovnih ciljev, ampak predvsem zagotavljanje vzdušja oziroma klime, kjer bodo zaposleni lahko dali iz sebe tisto najboljše. Vodje morajo vzdrževati obojestransko odprto komunikacijo, prisluhniti željam podrejenih in jim nuditi pomoč pri načrtovanju in realizaciji njihovega osebnega in strokovnega razvoja. Temeljna naloga managementa je torej grajenje in vzdrževanje odnosov med ljudmi v organizaciji.

V diplomskem delu sem s pomočjo vprašalnika, ki sem ga delno povzela po projektu SiOK, merila klimo v dveh uspešnih slovenskih podjetjih, Pristopu d. o. o. in Balohu International d. o. o. Na podlagi rezultatov raziskave sem ugotovila, da imata obe podjetji zavzete in motivirane zaposlene, ki so zadovoljni s svojim vodstvom, da pa se dimenzije klime na splošno med podjetjema razlikujejo. Tako sem potrdila svojo prvo hipotezo, da med podjetjema obstajajo razlike v psihosocialni klimi. Obe podjetji imata na določenih področjih še možnosti za izboljšave. V podjetju Pristop bi morali poskušati okrepiti občutek pripadnosti pri zaposlenih in jih vključiti v odločanje. V podjetju Baloh zaposleni menijo, da nimajo učinkovitega sistema napredovanja in izobraževanja, iz rezultatov ankete pa je razvidno tudi pomanjkanje zaupanja in sodelovanja med sodelavci. Obe podjetji bi se morali posvetiti tudi sistemu plačevanja in poiskati razloge za nezadovoljstvo zaposlenih na tem področju.

Ugotovila sem tudi, da se zaposleni v obeh podjetjih glede prioritet na delovnem mestu precej razlikujejo, pokazalo pa se je, da so te razlike v veliki meri odvisne od stopnje izobrazbe posameznikov. Tako zaposleni z višjo kot nižjo izobrazbo pripisujejo največji pomen motivaciji, največje razlike pa se kažejo pri strokovnem usposabljanju, zadovoljstvu s plačo in medosebnih odnosih. V skladu s temi ugotovitvami sem potrdila svojo hipotezo, saj je iz rezultatov razvidno, da tisti z višjo izobrazbo res ocenjujejo medosebne odnose za bolj pomembne kot tisti z nižjo izobrazbo. Zaposleni z višjo izobrazbo praviloma zasedajo višja delovna mesta in prevzemajo kompleksnejše naloge, za katere morajo biti visoko strokovno

usposobljeni. Z drugimi besedami, posedovati morajo znanje. Znanje oziroma človeški kapital pa je v zadnjih letih znatno pridobil na pomenu in njegova vloga pri doseganju poslovne odličnosti podjetja se je bistveno povečala. Vedno bolj se uveljavlja prepričanje, da zaposleni predstavljajo edino konkurenčno prednost, ki jo podjetje lahko ima. Večina zaposlenih z višjo izobrazbo in usposobljenih se zaveda vrednosti svojega znanja, posledično pa pričakujejo, da jih vodstvo obravnava kot samostojne in odgovorne posameznike, ki imajo svoje želje, interese, vrednote in čustva, za katere želijo, da se jih upošteva in spoštuje. Pričakujejo, da jim nadrejeni zaupajo ter, da lahko sami zaupajo njim in svojim sodelavcem.

Nekatera podjetja se že zavedajo ključnega pomena ustvarjanja ustreznega ozračja za aktiviranje človeškega kapitala, veliko pa je takih, ki za edino merilo uspešnosti še vedno jemljejo ekonomske kazalce. Postavljanje ljudi in odnosov med njimi na prvo mesto zahteva velike in odločilne spremembe v mišljenju in prepričanju managerjev, saj dokler so finance v podjetju bolj pomembne kot medčloveški odnosi in čustva, organizacija nima večjih možnosti za preživetje v ostrih konkurenčnih razmerah sodobnega poslovnega sveta.

6. LITERATURA

- 1 **Dipboye**, Robert L., **Smith**, Carlla S., **Howell**, William C. (1994): Understanding Industrial and Organizational Psychology. An Intergarted Approach. Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- 2 **Gilmer**, B. von Haller (1969): Industrijska psihologija. Cankarjeva založba, Ljubljana.
- 3 **Jurman**, Benjamin (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- 4 **Kavčič**, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- 5 **Lipičnik**, Bogdan in **Možina**, Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- 6 **Lipičnik**, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- 7 **Mayer**, Janez (1994): Vizija ustvarjalnega podjetja. Dedalus, Založba Ikra, Ljubljana.
- 8 **Mesner Andolšek**, Dana (1995): Organizacijska kultura. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- 9 **Možina**, Stane (1994): »Dinamika vodenja«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 524-557.
- 10 **Možina**, Stane (1994): »Skupine, teami«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 600-639.
- 11 **Možina**, Stane (1994): »Konflikti in nasprotja«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 640-673.
- 12 **Možina**, Stane in **Damjan**, Janez (1994): »Komuniciranje v organizaciji«. V: Stane Možina (ur.): Management. Didakta, Radovljica, str. 558-599.
- 13 **Možina**, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- 14 **Možina**, Stane (1996): »Teamsko vodenje podjetja«. V: Stane Možina (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje, Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana, str. 73-121
- 15 **Musek**, Janek in **Pečjak**, Vid (1992): Psihologija. Državna založba Slovenije, Ljubljana
- 16 **Petrič**, Marija in **Šebek**, Levin (1988): »Indikatorji psihosocialne klime v delovni organizaciji«. V: Janez Gregorač (ur.): XVI. Posvetovanje psihologov Slovenije, Društvo psihologov SR Slovenije, Ljubljana, str. 194-202.
- 17 **Rozman**, Rudi, **Kovač**, Jure, **Koletnik** Franc (1993): Management. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

- 18 **Rus**, Velko S. (1994): Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba II. Davean d.o.o., Ljubljana.
- 19 **Treven**, Sonja (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- 20 **Uhan**, Stane (2000): Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Moderna organizacija, Kranj.
- 21 **Ule** Nastran Mirjana (2000): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- 22 **Ule**, Mirjana (2004): Socialna psihologija. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- 23 **Ule**, Mirjana (2005): Psihologija komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- 24 **Zupan**, Nada (2001): Nagradite uspešne. GV Založba, Ljubljana.

VIRI

- 1 Skupno poročilo SiOK za leto 2005. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf (14.4.2006)
- 2 **Gruban**, Brane (2002): Nova managerska teorija ali teologija? Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (18.8.2006)
- 3 Spletna stran podjetja Pristop d. o. o. Dostopno na <http://www.pristop.si> (22.8.2006)
- 4 Interno gradivo podjetja Baloh International d. o. o.

8. PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za merjenje psihosocialne klime v podjetju

Spoštovani,

moje ime je Anina Benulič in sem absolventka komunikologije na Fakulteti za družbene vede. Pišem diplomsko nalogo na temo psihosocialne klime v delovnih organizacijah in vaše podjetje mi je omogočilo, da se s pomočjo vprašalnika, ki je pred vami, podrobneje seznanim s to tematiko. Rezultati ankete so povsem anonimni, uporabila pa jih bom izključno za izdelavo empiričnega dela svoje naloge.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje, ki mi bo v veliko pomoč.

Lep pozdrav,

Anina Benulič

Spodaj so našteje dimenzije oziroma kazalci psihosocialne klime. Razvrstite jih na lestvici od 1 do 8, kako pomembne so za vas, če pomeni 1 – najpomembnejša in 8 – najmanj pomembna.

1. Medosebni odnosi _____
2. Pripadnost organizaciji _____
3. Zadovoljstvo z delom in plačo _____
4. Motivacija _____
5. Poznavanje vizije in ciljev _____
6. Način vodenja _____
7. Priložnost za razvoj kariere, napredovanje _____
8. Strokovna usposobljenost in učenje _____

Izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5, če pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

1- sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – niti, niti	4 – strinjam se	5 – popolnoma se strinjam
-------------------------	--------------------	----------------	-----------------	---------------------------

1.	V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5
5.	Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
6.	Ne bojim se odkrito izraziti svojega mnenja.	1	2	3	4	5

7.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	1	2	3	4	5
8.	Poznam in razumem politiko in poslovne cilje naše organizacije.	1	2	3	4	5
9.	Kriteriji za napredovanje v naši organizaciji so mi znani.	1	2	3	4	5
10.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
11.	Ponosen sem, da delam v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
12.	Z neposrednimi sodelavci imam dobre, prijateljske odnose.	1	2	3	4	5
13.	Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
14.	Menim, da sem za svoje delo pošteno plačan.	1	2	3	4	5
15.	Zadovoljen sem s svojim dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
16.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
17.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
18.	Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
19.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
20.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
21.	Organizacije ne bi zapustil, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
22.	Konflikte rešujemo sproti in konstruktivno.	1	2	3	4	5
23.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
24.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
25.	Plačilna razmerja med zaposlenimi so poštena.	1	2	3	4	5
26.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	1	2	3	4	5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1	2	3	4	5
28.	Zadovoljen sem s svojim delom.	1	2	3	4	5
29.	Cilje organizacije sprejemam za svoje.	1	2	3	4	5
30.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
31.	Zaposlitev v naši organizaciji se mi zdi varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
32.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
33.	Ljudje si med seboj zaupajo.	1	2	3	4	5
34.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
35.	Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
36.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
37.	Za svoje delo sem zavzet in motiviran.	1	2	3	4	5
38.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
39.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5

Zdaj pa prosim, da odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj.

SPOL

- 1) moški 2) ženski

STOPNJA IZOBRAZBE

- 1) Osnovna šola ali manj
- 2) Poklicna ali strokovna šola
- 3) Srednja šola
- 4) Višja šola
- 5) Visoka šola ali več

STAŽ V ORGANIZACIJI v letih:

LETNICA ROJSTVA:

PRILOGA B: SPSS – syntax

```
COMPUTE starost = 2006 - lroj .  
EXECUTE .
```

```
freq izob.
```

```
recode izob (1,2,3=1) (4,5=2) into izobl.  
exe.
```

```
freq staz  
starost.
```

```
recode staz (0 thru 1=1) (1.1 thru 5=2) (5.1 thru highest=3) into staz1.  
exe.
```

```
recode starost (lowest thru 25=1) (26 thru 35=2) (36 thru highest=3) into  
starost1.  
exe.
```

```
FACTOR  
  /VARIABLES zadov1 zadov2 zadov3  /MISSING LISTWISE /ANALYSIS zadov1  
zadov2 zadov3  
  /PRINT INITIAL EXTRACTION  
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
  /EXTRACTION PC  
  /ROTATION NOROTATE  
  /METHOD=CORRELATION .
```

```
compute odnosil=mean(odn1, odn2, odn3, odn4, odn5).  
compute pripadnost1=mean(prip1, prip2, prip3, prip4, prip5).  
compute zadovoljstvo1=mean(zadov2, zadov3).  
compute motivacija1 =mean(motiv1, motiv2, motiv3, motiv4, motiv5).  
compute ciljila=mean(cilji1, cilji2, cilji3, cilji4, cilji5).  
compute Vodenjel= mean(vod1, vod2, vod3, vod4,vod5,vod6).  
compute Kariera1=mean(kari1,kari2, kari3, kari4, kari5).  
compute Učenjel=mean(ucen1, ucen2, ucen3, ucen4, ucen5).  
exe.
```

```
freq staz1 starost1 spol izobl.
```

```
DESCRIPTIVES  
  VARIABLES=odnosil pripadnost1 zadovoljstvo1 motivacija1 ciljila Vodenjel  
Kariera1 Učenjel  
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

```
DESCRIPTIVES  
  VARIABLES=odn1 odn2 odn3 odn4 odn5  
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

```
DESCRIPTIVES  
  VARIABLES=prip1 prip2 prip3 prip4 prip5  
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

```
DESCRIPTIVES  
  VARIABLES=zadov2 zadov3  
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

```

DESCRIPTIVES
  VARIABLES=motiv1 motiv2 motiv3 motiv4 motiv5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

DESCRIPTIVES
  VARIABLES=cilji1 cilji2 cilji3 cilji4 cilji5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

DESCRIPTIVES
  VARIABLES=vod1 vod2 vod3 vod4 vod5 vod6
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

DESCRIPTIVES
  VARIABLES=kari1 kari2 kari3 kari4 kari5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

DESCRIPTIVES
  VARIABLES=ucen1 ucen2 ucen3 ucen4 ucen5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES = odnos1 pripadnost1 zadovoljstvo1 motivacijal ciljila
  Vodenje1 Kariera1 Učenje1
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES = odn1
  odn2
  odn3
  odn4
  odn5
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =
  prip1
  prip2
  prip3
  prip4
  prip5
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =
  zadov2
  zadov3
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =

```

```

motiv1
motiv2
motiv3
motiv4
motiv5
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =
cilji1
cilji2
cilji3
cilji4
cilji5
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =
vod1
vod2
vod3
vod4
vod5
vod6
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =
kari1
kari2
kari3
kari4
kari5
  /CRITERIA = CI(.95) .

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES =
ucen1
ucen2
ucen3
ucen4
ucen5
  /CRITERIA = CI(.95) .

RECODE
  Odnosi Pripadnost Zadovol Motivacija Cilji Vodenje Kariera Uèenje (1=8)
  (2=7) (3=6) (4=5) (5=4) (6=3) (7=2) (8=1)
  .
EXECUTE .

```

```

T-TEST
  GROUPS = podjetje(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES = Odnosi
  Pripadnost
  Zadovol
  Motivacija
  Cilji
  Vodenje
  Kariera
  Učenje
  /CRITERIA = CI(.95) .

```

```

T-TEST
  GROUPS = izobl(1 2)
  /MISSING = ANALYSIS
  /VARIABLES = Odnosi
  Pripadnost
  Zadovol
  Motivacija
  Cilji
  Vodenje
  Kariera
  Učenje
  /CRITERIA = CI(.95) .

```

PRILOGA C: SPSS - Output

FAKTORSKA ANALIZA

```

FACTOR
  /VARIABLES zadov1 zadov2 zadov3 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS zadov1
zadov2 zadov3
  /PRINT INITIAL EXTRACTION
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /ROTATION NOROTATE
  /METHOD=CORRELATION .

```

Communalities

	Initial	Extraction
zadov1 Zadovoljen sem s svojim delom.	1,000	,141
zadov2 Menim, da sem za svoje delo pošteno plačan.	1,000	,681
zadov3 Plačilna razmerja med zaposlenimi so poštena.	1,000	,641

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,464	48,798	48,798	1,464	48,798	48,798
2	,955	31,826	80,624			
3	,581	19,376	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
zadov1 Zadovoljen sem s svojim delom.	,376
zadov2 Menim, da sem za svoje delo pošteno plačan.	,825
zadov3 Plačilna razmerja med zaposlenimi so poštena.	,801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

OPISNE STATISTIKE DEMOGRAFSKIH PODATKOV

Podjetje Pristop

freq staz1 starost1 spol izobl.

Frequencies

Statistics

	staz1	starost1	spol	Spol anketiranca	izobl
N Valid	58	58		58	58
Missing	0	0		0	0

Frequency table

staz1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	24	41,4	41,4	41,4
2	25	43,1	43,1	84,5
3	9	15,5	15,5	100,0
Total	58	100,0	100,0	

starost1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	21	36,2	36,2	36,2
2	30	51,7	51,7	87,9
3	7	12,1	12,1	100,0
Total	58	100,0	100,0	

spol Spol anketiranca

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 moški	21	36,2	36,2	36,2
2 ženski	37	63,8	63,8	100,0
Total	58	100,0	100,0	

izob1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	13,8	13,8	13,8
2	50	86,2	86,2	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Podjetje Baloh

```
freq staz1 starost1 spol izob1.
```

Frequencies**Statistics**

	staz1	starost1	spol	izob1
N Valid	32	32	32	32
Missing	0	0	0	0

Frequency table**staz1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,3	6,3	6,3
2	14	43,8	43,8	50,0
3	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

starost1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	17	53,1	53,1	62,5
	3	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moški	20	62,5	62,5	62,5
	2 ženska	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

izob1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	65,6	65,6	65,6
	2	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

OPISNE STATISTIKE KONSTRUKTOV IN INDIKATORJEV

Podjetje Pristop

DESCRIPTIVES

VARIABLES=odnosi1 pripadnost1 zadovoljstvo1 motivacija1 ciljila Vodenje1
Kariera1 Učenje1
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
odnosi1	58	2,80	5,00	4,2138	,57900
pripadnost1	58	2,00	4,60	3,3448	,64214
zadovoljstvo1	58	1,50	4,00	2,8793	,68384
motivacija1	58	2,80	5,00	4,1793	,48802
cilji1a	58	1,80	4,40	2,9517	,70019
Vodenje1	58	3,33	5,00	3,9713	,44056
Kariera1	58	2,00	4,60	3,4138	,56053
Učenje1	58	2,40	5,00	4,0690	,62750
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=odn1 odn2 odn3 odn4 odn5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
odn1	58	2	5	4,21	,767

odn2	58	2	5	4,19	,826
odn3	58	2	5	4,14	,805
odn4	58	2	5	4,59	,622
odn5	58	2	5	3,95	,782
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES
 VARIABLES=prp1 prp2 prp3 prp4 prp5
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
prp1	58	1	5	2,47	1,080
prp2	58	2	5	3,47	,799
prp3	58	2	5	3,41	,773
prp4	58	2	5	3,57	,797
prp5	58	2	5	3,81	,982
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES
 VARIABLES=zadov2 zadov3
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
zadov2	58	1	4	2,74	,947
zadov3	58	2	5	3,02	,713
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES
 VARIABLES=motiv1 motiv2 motiv3 motiv4 motiv5
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
motiv1	58	3	5	4,36	,613
motiv2	58	2	5	4,28	,720
motiv3	58	3	5	4,19	,634
motiv4	58	3	5	4,14	,760
motiv5	58	3	5	3,93	,672
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES
 VARIABLES=cilji1 cilji2 cilji3 cilji4 cilji5
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

cilji1	58	2	5	3,36	,873
cilji2	58	1	4	2,91	,756
cilji3	58	1	5	2,48	1,128
cilji4	58	1	4	2,19	1,034
cilji5	58	2	5	3,81	,736
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=vod1 vod2 vod3 vod4 vod5 vod6
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vod1	58	2	5	3,93	,814
vod2	58	2	5	4,26	,870
vod3	58	3	5	4,22	,594
vod4	58	3	5	4,09	,657
vod5	58	2	5	3,79	,789
vod6	58	1	5	3,53	,777
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=kari1 kari2 kari3 kari4 kari5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kari1	58	2	5	3,76	,683
kari2	58	2	5	3,60	,620
kari3	58	1	5	3,14	,888
kari4	58	1	5	3,64	,810
kari5	58	1	5	2,93	,989
Valid N (listwise)	58				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=ucen1 ucen2 ucen3 ucen4 ucen5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ucen1	58	2	5	4,12	,651
ucen2	58	2	5	4,22	,817
ucen3	58	2	5	3,76	,942
ucen4	58	2	5	4,16	,854
ucen5	58	2	5	4,09	,756
Valid N (listwise)	58				

Podjetje Baloh

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=odnos1 pripadnost1 zadovoljstvo1 motivacija1 ciljila Vodenje1  
Kariera1 Učenje1  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
odnosi1	32	1,00	4,60	3,3313	,73723
pripadnost1	32	1,00	4,80	3,6938	,74485
zadovoljstvo1	32	1,00	4,50	3,2813	,81258
motivacija1	32	2,20	4,60	3,7313	,63166
cilji1a	32	1,40	4,60	3,5734	,76453
Vodenje1	32	1,00	4,67	3,5208	,74265
Kariera1	32	1,00	4,80	3,2766	,67906
Učenje1	32	1,80	4,80	3,4109	,72108
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=odn1 odn2 odn3 odn4 odn5  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
odn1	32	1	5	3,19	1,030
odn2	32	1	5	3,28	1,198
odn3	32	1	4	2,84	,808
odn4	32	1	5	3,84	1,051
odn5	32	1	5	3,50	1,047
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=prip1 prip2 prip3 prip4 prip5  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
prip1	32	1	5	3,59	1,292
prip2	32	1	5	3,84	,987
prip3	32	1	5	3,91	,928
prip4	32	1	5	3,38	,942
prip5	32	1	5	3,75	,762
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=zadov2 zadov3  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
zadov2	32	1	5	3,34	,865
zadov3	32	1	5	3,22	1,008
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=motiv1 motiv2 motiv3 motiv4 motiv5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
motiv1	32	1	5	4,06	,878
motiv2	32	2	5	4,13	,751
motiv3	32	1	5	3,94	,878
motiv4	32	1	5	3,41	1,012
motiv5	32	1	5	3,13	,976
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=cilji1 cilji2 cilji3 cilji4 cilji5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
cilji1	32	1	5	3,44	1,045
cilji2	32	2	5	3,72	,729
cilji3	32	1	5	3,91	,995
cilji4	32	1	5	3,19	1,120
cilji5	31	1	5	3,61	,919
Valid N (listwise)	31				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=vod1 vod2 vod3 vod4 vod5 vod6
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
vod1	32	1	5	3,69	,896
vod2	32	1	5	3,13	1,129
vod3	32	1	5	3,53	,983
vod4	32	1	5	3,72	,991
vod5	32	1	5	3,63	1,070
vod6	32	1	5	3,44	1,014
Valid N (listwise)	32				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=kari1 kari2 kari3 kari4 kari5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kari1	32	1	5	3,53	1,077
kari2	30	1	5	3,27	,944
kari3	31	2	5	3,35	,798
kari4	31	2	5	3,39	,882
kari5	32	1	5	3,06	,914
Valid N (listwise)	30				

DESCRIPTIVES

VARIABLES=ucen1 ucen2 ucen3 ucen4 ucen5
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ucen1	32	1	5	3,69	,859
ucen2	32	1	5	3,44	,982
ucen3	32	1	5	3,34	,827
ucen4	32	1	5	3,16	,954
ucen5	31	1	5	3,42	1,057
Valid N (listwise)	31				

T-TESTI

Primerjava dimenzij klime glede na podjetje

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Medosebni odnosi	Pristop	58	4,21	0,579	0,07603
	Baloh	32	3,33	0,73723	0,13033
Pripadnost organizaciji	Pristop	58	3,34	0,64214	0,08432
	Baloh	32	3,69	0,74485	0,13167
Zadovoljstvo s plačo	Pristop	58	2,88	0,68384	0,08979
	Baloh	32	3,28	0,81258	0,14364
Motivacija	Pristop	58	4,18	0,48802	0,06408
	Baloh	32	3,73	0,63166	0,11166
Poznavanje vizije in ciljev	Pristop	58	2,95	0,70019	0,09194
	Baloh	32	3,57	0,76453	0,13515
Način vodenja	Pristop	58	3,97	0,44056	0,05785
	Baloh	32	3,52	0,74265	0,13128
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	Pristop	58	3,41	0,56053	0,0736
	Baloh	32	3,28	0,67906	0,12004
Strokovna usposobljenost in učenje	Pristop	58	4,07	0,6275	0,08239
	Baloh	32	3,41	0,72108	0,12747

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Medosebni odnosi	Equal variances assumed	,900	,346	6,270	88	,000	,88254	,14076	,60281	1,16228
	Equal variances not assumed			5,849	52,390	,000	,88254	,15088	,57983	1,18525
Pripadnost organizaciji	Equal variances assumed	,237	,628	-2,330	88	,022	-,34892	,14976	-,64654	-,05130
	Equal variances not assumed			-2,232	56,472	,030	-,34892	,15635	-,66208	-,03576
Zadovoljstvo s plačo	Equal variances assumed	,314	,576	-2,494	88	,014	-,40194	,16114	-,72218	-,08170
	Equal variances not assumed			-2,373	55,362	,021	-,40194	,16940	-,74138	-,06250
Motivacija	Equal variances assumed	2,876	,093	3,747	88	,000	,44806	,11957	,21045	,68567
	Equal variances not assumed			3,480	51,729	,001	,44806	,12874	,18969	,70643
Poznavanje vizije in ciljev	Equal variances assumed	,000	,988	-3,902	88	,000	-,62171	,15932	-,93833	-,30509
	Equal variances not assumed			-3,803	59,410	,000	-,62171	,16346	-,94875	-,29468
Način vodenja	Equal variances assumed	7,507	,007	3,616	88	,000	,45043	,12457	,20288	,69799
	Equal variances not assumed			3,140	43,319	,003	,45043	,14346	,16117	,73969

Primerjava dimenzij klime po posameznih indikatorjih glede na podjetje

Indikatorji za dimenzijo medosebni odnosi

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	Pristop	58	4,21	,767	,101
	Baloh	32	3,19	1,030	,182
V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	Pristop	58	4,19	,826	,108
	Baloh	32	3,28	1,198	,212
Ljudje si med seboj zaupajo.	Pristop	58	4,14	,805	,106
	Baloh	32	2,84	,808	,143
Z neposrednimi sodelavci imam dobre, prijateljske odnose.	Pristop	58	4,59	,622	,082
	Baloh	32	3,84	1,051	,186
Konflikte rešujemo sproti in konstruktivno.	Pristop	58	3,95	,782	,103
	Baloh	32	3,50	1,047	,185

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	Equal variances assumed	2,211	,141	5,330	88	,000	1,019	,191	,639	1,400
	Equal variances not assumed			4,900	50,308	,000	1,019	,208	,602	1,437
V naši organizaciji mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	Equal variances assumed	5,039	,027	4,238	88	,000	,908	,214	,482	1,334

	Equal variances not assumed			3,818	47,631	,000	,908	,238	,430	1,387
Ljudje si med seboj zaupajo.	Equal variances assumed	,012	,912	7,295	88	,000	1,294	,177	,942	1,647
	Equal variances not assumed			7,287	63,835	,000	1,294	,178	,939	1,649
Z neposrednimi sodelavci imam dobre, prijateljske odnose.	Equal variances assumed	13,739	,000	4,216	88	,000	,742	,176	,392	1,092
	Equal variances not assumed			3,659	43,278	,001	,742	,203	,333	1,152
Konflikte rešujemo sproti in konstruktivno.	Equal variances assumed	6,038	,016	2,302	88	,024	,448	,195	,061	,835
	Equal variances not assumed			2,118	50,405	,039	,448	,212	,023	,873

Indikatorji za dimenzijo pripadnost organizaciji

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organizacije ne bi zapustil, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	Pristop	58	2,47	1,080	,142
	Baloh	32	3,59	1,292	,228
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	Pristop	58	3,47	,799	,105
	Baloh	32	3,84	,987	,175
Ponosen sem, da delam v naši organizaciji.	Pristop	58	3,41	,773	,102
	Baloh	32	3,91	,928	,164
Zaposlitev v naši organizaciji se mi zdi varna oziroma zagotovljena.	Pristop	58	3,57	,797	,105
	Baloh	32	3,38	,942	,166
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	Pristop	58	3,81	,982	,129
	Baloh	32	3,75	,762	,135

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Organizacije ne bi zapustil, tudi če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	Equal variances assumed	,727	,396	-4,422	88	,000	-1,128	,255	-1,635	-,621
	Equal variances not assumed			-4,198	55,053	,000	-1,128	,269	-1,667	-,590
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	Equal variances assumed	,531	,468	-1,974	88	,052	-,378	,192	-,759	,003
	Equal variances not assumed			-1,857	53,666	,069	-,378	,204	-,787	,030
Ponosen sem, da delam v naši organizaciji.	Equal variances assumed	,023	,880	-2,691	88	,009	-,492	,183	-,856	-,129
	Equal variances not assumed			-2,552	54,890	,014	-,492	,193	-,879	-,106
Zaposlitev v naši organizaciji se mi zdi varna oziroma zagotovljena.	Equal variances assumed	,926	,339	1,035	88	,303	,194	,187	-,178	,566
	Equal variances not assumed			,986	55,623	,328	,194	,197	-,200	,588
Naša organizacija	Equal variances assumed	2,676	,105	,301	88	,764	,060	,200	-,338	,459

ima velik ugled v okolju.									
Equal variances not assumed			,324	78,127	,747	,060	,186	-,311	,431

Indikatorji za dimenzijo zadovoljstvo s plačo

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Menim, da sem za svoje delo pošteno plačan.	Pristop	58	3,91	,947	,124
	Baloh	32	3,34	,865	,153
Plačilna razmerja med zaposlenimi so poštena.	Pristop	58	2,68	,713	,094
	Baloh	32	3,22	1,008	,178

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Menim, da sem za svoje delo pošteno plačan.	Equal variances assumed	1,117	,293	-2,976	88	,004	-,602	,202	-1,005	-,200
	Equal variances not assumed			-3,055	69,090	,003	-,602	,197	-,996	-,209
Plačilna razmerja med zaposlenimi so poštena.	Equal variances assumed	6,658	,012	-1,104	88	,273	-,202	,183	-,564	,161
	Equal variances not assumed			-1,001	48,488	,322	-,202	,201	-,606	,203

Indikatorji za dimenzijo motivacija

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	Pristop	58	4,36	,613	,080
	Baloh	32	4,06	,878	,155
Za svoje delo sem zavzet in motiviran.	Pristop	58	4,28	,720	,095
	Baloh	32	4,13	,751	,133
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	Pristop	58	4,19	,634	,083
	Baloh	32	3,94	,878	,155
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	Pristop	58	4,14	,760	,100
	Baloh	32	3,41	1,012	,179
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	Pristop	58	3,93	,672	,088
	Baloh	32	3,13	,976	,172

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	Equal variances assumed	,140	,709	1,897	88	,061	,300	,158	-,014	,613
	Equal variances not assumed			1,714	48,025	,093	,300	,175	-,052	,651
Za svoje delo sem zavzet in motiviran.	Equal variances assumed	,299	,586	,937	88	,352	,151	,161	-,169	,471
	Equal variances not assumed			,925	61,783	,358	,151	,163	-,175	,477
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	Equal variances assumed	,718	,399	1,570	88	,120	,252	,161	-,067	,571
	Equal variances not assumed			1,432	49,206	,158	,252	,176	-,102	,606
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	Equal variances assumed	5,217	,025	3,878	88	,000	,732	,189	,357	1,107
	Equal variances not assumed			3,573	50,630	,001	,732	,205	,321	1,143
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	Equal variances assumed	4,044	,047	4,621	88	,000	,806	,174	,459	1,153
	Equal variances not assumed			4,161	47,574	,000	,806	,194	,416	1,196

Indikatorji za dimenzijo poznavanje vizije in ciljev

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Poznam in razumem politiko in poslovne cilje naše organizacije.	Pristop	58	3,36	,873	,115
	Baloh	32	3,44	1,045	,185
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	Pristop	58	2,91	,756	,099
	Baloh	32	3,72	,729	,129
Cilje organizacije sprejemam za svoje.	Pristop	58	2,48	1,128	,148
	Baloh	32	3,91	,995	,176
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	Pristop	58	2,19	1,034	,136
	Baloh	32	3,19	1,120	,198
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	Pristop	58	3,81	,736	,097
	Baloh	31	3,61	,919	,165

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Poznam in razumem politiko in poslovne cilje naše organizacije.	Equal variances assumed	1,344	,249	-,366	88	,716	-,075	,206	-,486	,335

	Equal variances not assumed			-,347	54,994	,730	-,075	,217	-,511	,360
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	Equal variances assumed	,096	,757	-4,897	88	,000	-,805	,164	-1,132	-,478
	Equal variances not assumed			-4,949	66,057	,000	-,805	,163	-1,130	-,480
Cilje organizacije sprejemam za svoje.	Equal variances assumed	2,586	,111	-5,969	88	,000	-1,423	,238	-1,897	-,950
	Equal variances not assumed			-6,190	71,063	,000	-1,423	,230	-1,882	-,965
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	Equal variances assumed	,075	,784	-4,255	88	,000	-,998	,234	-1,464	-,532
	Equal variances not assumed			-4,157	59,812	,000	-,998	,240	-1,478	-,518
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	Equal variances assumed	1,178	,281	1,103	87	,273	,197	,179	-,158	,553
	Equal variances not assumed			1,032	50,953	,307	,197	,191	-,187	,582

Indikatorji za dimenzijo način vodenja

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	Pristop	58	3,93	,814	,107
	Baloh	32	3,69	,896	,158
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	Pristop	58	4,26	,870	,114
	Baloh	32	3,13	1,129	,200
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	Pristop	58	4,22	,594	,078
	Baloh	32	3,53	,983	,174
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	Pristop	58	4,09	,657	,086
	Baloh	32	3,72	,991	,175
Ne bojim se odkrito izraziti svojega mnenja.	Pristop	58	3,79	,789	,104
	Baloh	32	3,63	1,070	,189
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	Pristop	58	3,53	,777	,102
	Baloh	32	3,44	1,014	,179

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	Equal variances assumed	1,406	,239	1,311	88	,193	,244	,186	-,126	,613
	Equal variances not assumed			1,275	58,989	,207	,244	,191	-,139	,626
V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	Equal variances assumed	2,698	,104	5,313	88	,000	1,134	,213	,710	1,558
	Equal variances not assumed			4,931	51,623	,000	1,134	,230	,672	1,595
Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	Equal variances assumed	9,546	,003	4,172	88	,000	,693	,166	,363	1,023

	Equal variances not assumed			3,637	43,760	,001	,693	,190	,309	1,077
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	Equal variances assumed	5,008	,028	2,110	88	,038	,367	,174	,021	,714
	Equal variances not assumed			1,881	46,341	,066	,367	,195	-,026	,761
Ne bojim se odkrito izraziti svojega mnenja.	Equal variances assumed	4,716	,033	,850	88	,398	,168	,198	-,225	,561
	Equal variances not assumed			,779	49,958	,439	,168	,216	-,265	,601
Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	Equal variances assumed	2,286	,134	,507	88	,613	,097	,191	-,283	,477
	Equal variances not assumed			,470	51,415	,640	,097	,206	-,317	,511

Indikatorji za dimenzijo priložnost za razvoj kariere, napredovanje

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljen sem s svojim dosedanjim osebnim razvojem.	Pristop	58	3,76	,683	,090
	Baloh	32	3,53	1,077	,190
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	Pristop	58	3,60	,620	,081
	Baloh	30	3,27	,944	,172
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	Pristop	58	3,14	,888	,117
	Baloh	31	3,35	,798	,143
Kriteriji za napredovanje v naši organizaciji so mi znani.	Pristop	58	3,64	,810	,106
	Baloh	31	3,39	,882	,158
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	Pristop	58	2,93	,989	,130
	Baloh	32	3,06	,914	,162

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zadovoljen sem s svojim dosedanjim osebnim razvojem.	Equal variances assumed	9,671	,003	1,224	88	,224	,227	,186	-,142	,596
	Equal variances not assumed			1,080	45,088	,286	,227	,211	-,197	,651
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	Equal variances assumed	2,632	,108	2,010	86	,048	,337	,168	,004	,670
	Equal variances not assumed			1,766	42,281	,085	,337	,191	-,048	,721
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	Equal variances assumed	,062	,803	-1,137	87	,259	-,217	,191	-,596	,162
	Equal variances not assumed			-1,174	67,308	,244	-,217	,185	-,586	,152
Kriteriji za napredovanje v naši organizaciji so mi znani.	Equal variances assumed	,775	,381	1,349	87	,181	,251	,186	-,119	,620
	Equal variances not assumed			1,314	57,024	,194	,251	,191	-,131	,633
Imamo sistem napredovanja, ki	Equal variances assumed	,207	,650	-,620	88	,537	-,131	,212	-,553	,290

omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.									
Equal variances not assumed			-,634	68,462	,528	-,131	,207	-,545	,282

Indikatorji za dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje

Group Statistics

	Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zaposleni se učimo drug od drugega.	Pristop	58	4,12	,651	,085
	Baloh	32	3,69	,859	,152
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	Pristop	58	4,22	,817	,107
	Baloh	32	3,44	,982	,174
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	Pristop	58	3,76	,942	,124
	Baloh	32	3,34	,827	,146
Sistem usposabljanja je dober.	Pristop	58	4,16	,854	,112
	Baloh	32	3,16	,954	,169
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	Pristop	58	4,09	,756	,099
	Baloh	31	3,42	1,057	,190

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Zaposleni se učimo drug od drugega.	Equal variances assumed	2,722	,103	2,691	88	,009	,433	,161	,113	,753
	Equal variances not assumed			2,486	50,974	,016	,433	,174	,083	,783
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	Equal variances assumed	2,299	,133	4,065	88	,000	,787	,194	,402	1,171
	Equal variances not assumed			3,855	54,885	,000	,787	,204	,378	1,196
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	Equal variances assumed	1,649	,203	2,085	88	,040	,415	,199	,019	,810
	Equal variances not assumed			2,166	71,376	,034	,415	,192	,033	,797
Sistem usposabljanja je dober.	Equal variances assumed	,004	,951	5,093	88	,000	,999	,196	,609	1,389
	Equal variances not assumed			4,931	58,291	,000	,999	,203	,593	1,404
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	Equal variances assumed	5,433	,022	3,438	87	,001	,667	,194	,281	1,052
	Equal variances not assumed			3,112	46,787	,003	,667	,214	,236	1,098

Primerjava pomembnosti dimenzij glede na podjetje

Group Statistics

Podjetje	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Medosebni odnosi				
Pristop	58	5,91	2,029	0,266
Baloh	32	4,78	2,151	0,38
Pripadnost organizaciji				
Pristop	58	2,64	1,608	0,211
Baloh	32	3,81	1,857	0,328
Zadovoljstvo s plačo				
Pristop	58	4,00	2,24	0,294
Baloh	32	5,59	2,538	0,449
Motivacija				
Pristop	58	6,29	1,402	0,184
Baloh	32	6,84	0,884	0,156
Poznavanje vizije in ciljev				
Pristop	58	2,64	1,608	0,211
Baloh	32	5,00	2,016	0,356
Način vodenja				
Pristop	58	3,00	1,257	0,165
Baloh	32	4,31	1,554	0,275
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje				
Pristop	58	5,81	1,538	0,202
Baloh	32	3,56	2,094	0,37
Strokovna usposobljenost in učenje				
Pristop	58	5,74	2,022	0,266
Baloh	32	2,09	1,594	0,282

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Medosebni odnosi	Equal variances assumed	,825	,366	2,481	88	,015	-1,133	,456	-2,040	-,226
	Equal variances not assumed			2,439	60,906	,018	-1,133	,464	-2,061	-,204
Pripadnost organizaciji	Equal variances assumed	1,430	,235	-3,138	88	,002	1,175	,374	,431	1,918
	Equal variances not assumed			-3,010	56,687	,004	1,175	,390	,393	1,956
Zadovoljstvo s plačo	Equal variances assumed	3,065	,083	-3,081	88	,003	1,594	,517	,566	2,622
	Equal variances not assumed			-2,971	57,582	,004	1,594	,537	,520	2,668
Motivacija	Equal variances assumed	9,561	,003	-2,010	88	,048	,551	,274	,006	1,095
	Equal variances not assumed			-2,281	86,326	,025	,551	,241	,071	1,031
Poznavanje vizije in ciljev	Equal variances assumed	2,836	,096	-6,086	88	,000	2,362	,388	1,591	3,133
	Equal variances not assumed			-5,702	53,029	,000	2,362	,414	1,531	3,193
Način vodenja	Equal variances assumed	1,530	,219	-4,354	88	,000	1,313	,301	,713	1,912
	Equal variances not assumed			-4,096	53,602	,000	1,313	,320	,670	1,955
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	Equal variances assumed	5,916	,017	5,819	88	,000	-2,248	,386	-3,016	-1,480
	Equal variances not assumed			5,331	49,819	,000	-2,248	,422	-3,095	-1,401
Strokovna usposobljenost in učenje	Equal variances assumed	2,925	,091	8,799	88	,000	-3,648	,415	-4,471	-2,824
	Equal variances not assumed			9,422	77,353	,000	-3,648	,387	-4,418	-2,877

Primerjava pomembnosti dimenzij glede na izobrazbo

Group Statistics

	Stopnja izobrazbe	N	Mean	Std.	Std. Error
Medosebni odnosi	srednja šola ali manj	29	4,38	1,953	0,363
	višja šola ali več	61	6,05	2,012	0,258
Pripadnost organizaciji	srednja šola ali manj	29	3,69	1,734	0,322
	višja šola ali več	61	2,75	1,738	0,223
Zadovoljstvo s plačo	srednja šola ali manj	29	6,24	2,262	0,42
	višja šola ali več	61	3,77	2,14	0,274
Motivacija	srednja šola ali manj	29	6,48	1,271	0,236
	višja šola ali več	61	6,49	1,273	0,163
Poznavanje vizije in ciljev	srednja šola ali manj	29	4,34	2,272	0,422
	višja šola ali več	61	3,07	1,879	0,241
Način vodenja	srednja šola ali manj	29	4,07	1,534	0,285
	višja šola ali več	61	3,18	1,408	0,18
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	srednja šola ali manj	29	4,07	2,419	0,449
	višja šola ali več	61	5,46	1,699	0,218
Strokovna usposobljenost in učenje	srednja šola ali manj	29	2,72	2,234	0,415
	višja šola ali več	61	5,26	2,309	0,296

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Medosebni odnosi	Equal variances assumed	,038	,845	3,714	88	,000	1,670	,450	,776	2,563
	Equal variances not assumed			3,754	56,642	,000	1,670	,445	,779	2,561
Pripadnost organizaciji	Equal variances assumed	,001	,973	-2,388	88	,019	-,936	,392	-1,714	-,157
	Equal variances not assumed			-2,390	55,256	,020	-,936	,391	-1,720	-,151
Zadovoljstvo s plačo	Equal variances assumed	,307	,581	-5,026	88	,000	-2,471	,492	-3,448	-1,494
	Equal variances not assumed			-4,926	52,459	,000	-2,471	,502	-3,477	-1,465
Motivacija	Equal variances assumed	,055	,814	,032	88	,975	,009	,287	-,561	,579
	Equal variances not assumed			,032	55,213	,975	,009	,287	-,566	,584
Poznavanje vizije in ciljev	Equal variances assumed	3,684	,058	-2,819	88	,006	-1,279	,454	-2,181	-,377
	Equal variances not assumed			-2,634	46,847	,011	-1,279	,486	-2,256	-,302
Način vodenja	Equal variances assumed	,013	,910	-2,718	88	,008	-,889	,327	-1,538	-,239
	Equal variances not assumed			-2,636	51,117	,011	-,889	,337	-1,565	-,212
Priložnost za razvoj kariere, napredovanje	Equal variances assumed	11,076	,001	3,149	88	,002	1,390	,441	,513	2,267
	Equal variances not assumed			2,785	41,600	,008	1,390	,499	,383	2,398
Strokovna usposobljenost in učenje	Equal variances assumed	,014	,907	4,924	88	,000	2,538	,515	1,514	3,563
	Equal variances not assumed			4,982	56,806	,000	2,538	,509	1,518	3,558